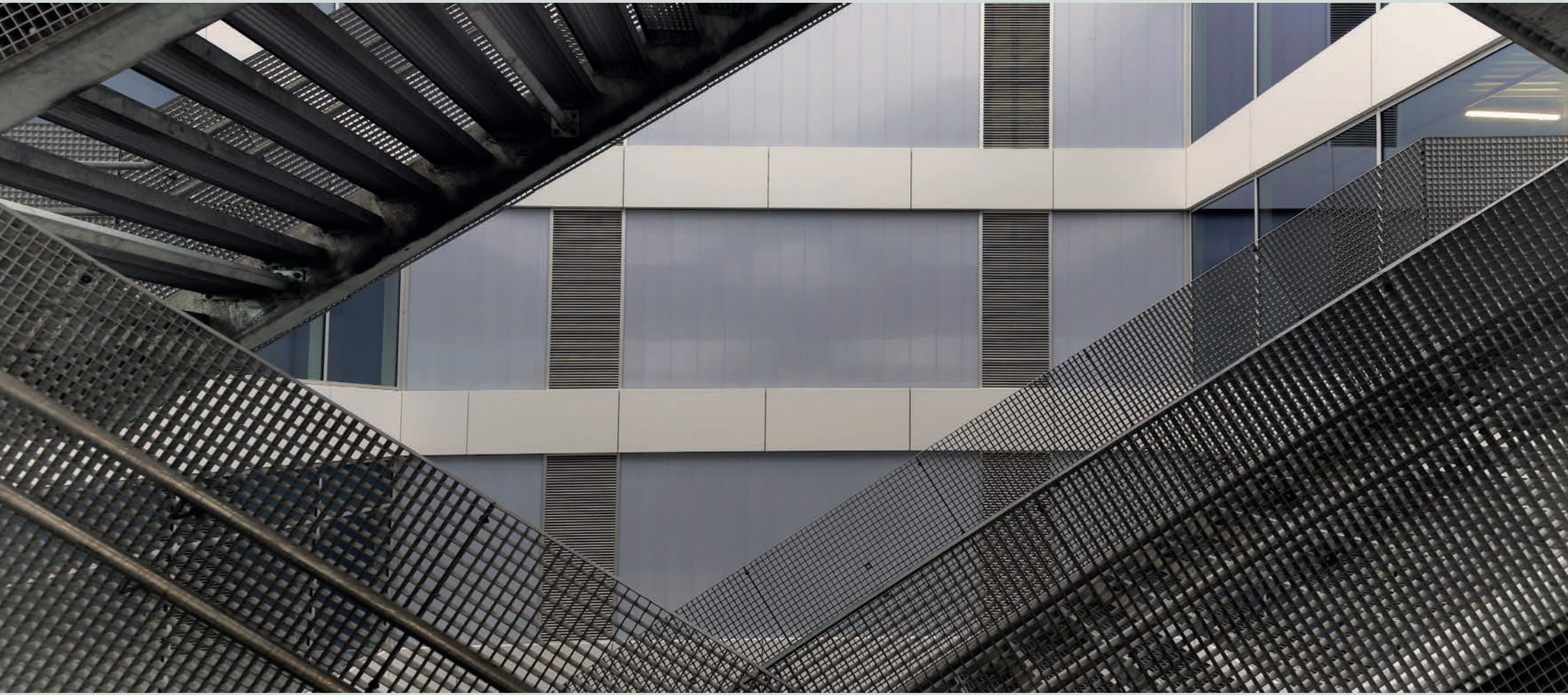
1805
D'IeterenGroup

RAPPORT INTÉGRÉ **2025**



D'Ieteren · BELRON · MOLESKINE · TVH · PHE — PARTS HOLDING EUROPE — · D'Ieteren Immo

Sommaire

À propos de D'Ieteren Group 3

Une famille d'entreprises 4

Les temps forts de 2025 5

Pourquoi investir dans D'Ieteren Group ? 6

Message du Président 7

Message du CEO 8

Faits marquants 2025 10

Création de valeur 12

- MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR . . . 12
- STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT 13
- STRATÉGIE D'ACTIONNARIAT ACTIF . . 14
- STRATÉGIE DE DURABILITÉ 15

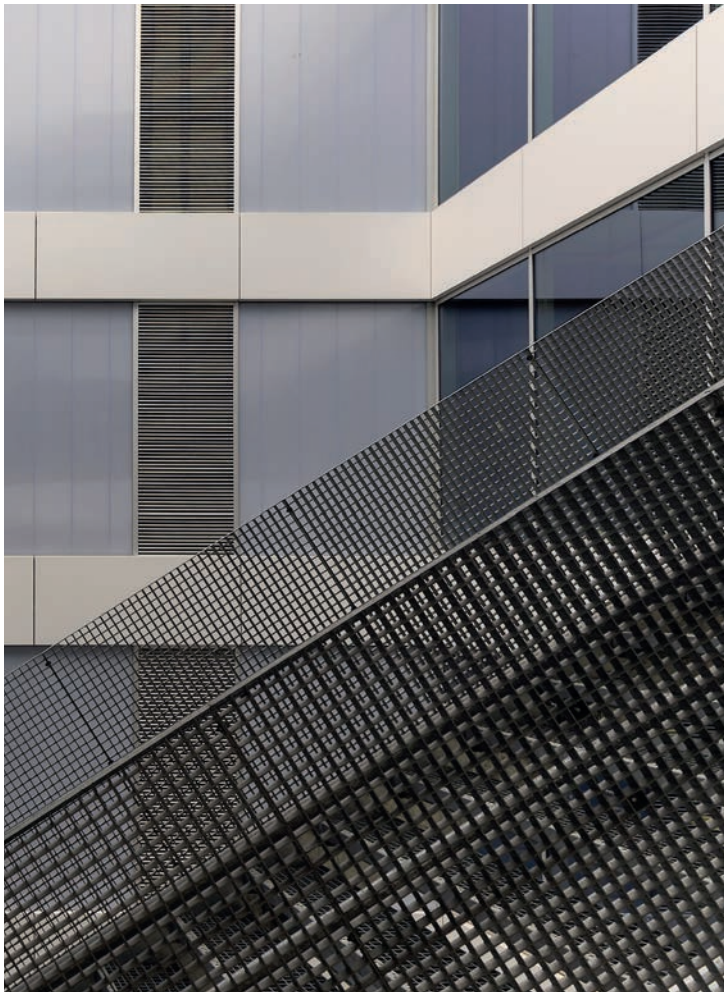
Gouvernance et organisation 16

- STRUCTURE DE GOUVERNANCE 16
- ORGANISATION 17
- ÉQUIPE 18

Développement de nos sociétés 20

- D'IETEREN AUTOMOTIVE 21
- BELRON 24
- MOLESKINE 27
- TVH 30
- PHE 33
- D'IETEREN IMMO 36

Chiffres clés financiers 39



À propos de D'Ieteren Group

Une société d'investissement cotée à ancrage familial, avec une portée internationale

Depuis sa création en 1805 à Bruxelles (Belgique), D'Ieteren porte le nom d'une famille d'entrepreneurs qui a évolué pendant plus de deux siècles pour devenir l'entité connue aujourd'hui sous le nom de D'Ieteren Group. Le Groupe a pour mission de construire une famille d'entreprises qui réinventent les secteurs dans lesquels elles opèrent, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif. Si le terme « famille » revêt une telle importance à nos yeux, c'est qu'il conjugue naturellement toutes les qualités que nous croyons nécessaires pour gérer une entreprise responsable et pérenne. Passionnés par les sociétés dans lesquelles nous investissons, nous nous engageons à leurs côtés sur la voie d'une création de valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes.

Notre mission est de bâtir une famille d'entreprises qui réinventent leur industrie, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif.

Une famille d'entreprises

D'Ieteren

100%[1]

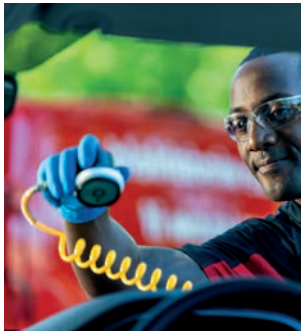
- Premier distributeur automobile en Belgique avec une part de marché de 23 %
- Distributeur officiel des marques VW en Belgique
- Solide réseau de concessionnaires indépendants et de concessions propres, fournit des services après-vente
- Proposition de solutions de financement et investissement dans de nouveaux services de mobilité

« Créer une mobilité fluide et durable pour tous »

Belron

50,3%*

- Leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrages de véhicules (« VGRRR »)
- Plus de 17 millions d'interventions dans 42 pays
- Très hauts niveaux de notoriété de la marque et de satisfaction des clients
- Gestion des déclarations de sinistre en cas de bris de vitre pour le compte des compagnies d'assurance



« Faire la différence avec un soin réel »

Moleskine

100%[1]

- Marque de style de vie aspirationnelle et haut de gamme
- Conception et distribution de carnets des carnets sous sa marque emblématique ainsi que des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture via une plateforme multicanal mondiale

« Donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier »

TVH

40%**

- Grand distributeur mondial indépendant de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles
- Modèle opérationnel unique avec un service à la clientèle exceptionnel
- Compte 90 succursales sur tous les continents

« Nous vous faisons avancer et grandir »

PHE — Parts Holding Europe

91%***

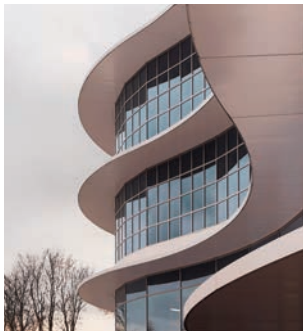
- Leader de la distribution omnicanal sur le marché indépendant des pièces détachées automobiles
- Présent dans 7 pays d'Europe occidentale
- Service à la clientèle exceptionnel grâce à son excellence logistique et à une très grande densité de distribution

« Promouvoir une mobilité abordable et durable »

D'Ieteren Immo

100%[1]

- La branche immobilière de D'Ieteren Group en Belgique
- Gestion des actifs comprenant des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains, principalement occupés par D'Ieteren Automotive
- Poursuit des projets d'investissement et réalise des études sur les possibilités de rénovation de sites



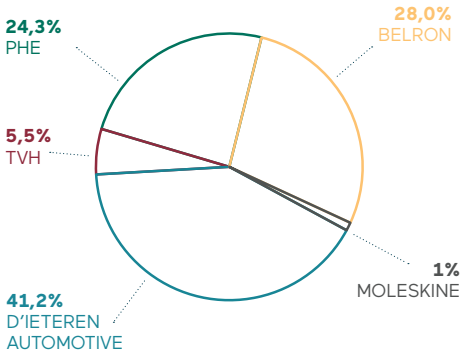
« Créer des espaces de vie et de travail intemporels adaptés à l'évolution des besoins des individus et de la société »

1. détenue par D'Ieteren Group
* autres actionnaires : CD&R/ GIC, H&F et Blackrock/ Management, les employés et la famille fondatrice
** autres actionnaires : Famille Thermote via Welhold BV
*** autres actionnaires : Direction, partenaires et distributeurs indépendants. PHE est consolidé à 100% dans les comptes de D'Ieteren Group et dans les chiffres part du Groupe.

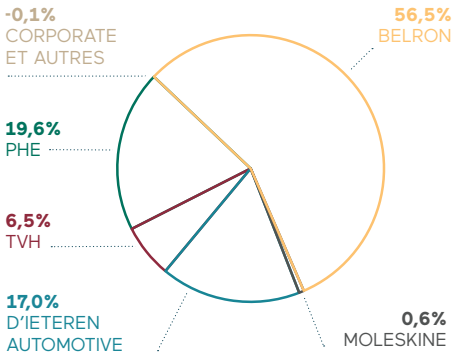
Les temps forts de 2025

Chiffres clés financiers

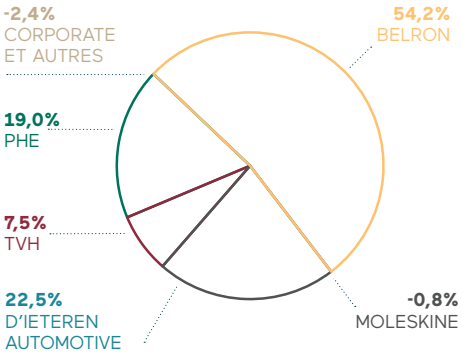
€ 12.082m
Chiffre d'affaires, part du Groupe



€ 1.367m
Résultat opérationnel ajusté, part du Groupe



€ 956m
Bénéfice avant impôts ajusté, part du Groupe



€ 153,9
Cours de l'action au 31 décembre 2025

-10,3%,
+3,8% à périmètre constant
Bénéfice avant impôts ajusté, part du Groupe en 2025

Chiffres clés non financiers

50.464[1]
Effectifs au 31 décembre 2025

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

5/6
de nos sociétés ont obtenu des scores supérieurs à 72%

NET PROMOTER SCORE

5
de nos 6 sociétés le mesurent

61,1 %[1]
des émissions CO_2 du Groupe couvertes par des objectifs SBT

7.263.908T CO_2
TOTAL GROUPE

4.799.060T CO_2
COUVERT PAR SBTI

NOTATIONS ESG EN 2025, D'IETEREN GROUP A OBTENU :

Un score de **12,7** de Sustainalytics, démontrant un faible risque ESG.

Un score de « **B** » pour sa participation au questionnaire du CDP sur le changement climatique.

Un score **AA** auprès de MSCI.

1. Inclut 100% de TVH et Belron.

Pourquoi investir dans D'Ieteren Group ?

Des actifs de grande qualité

- **Solide** historique de performance
- **Opportunités de croissance rentable**, organique et inorganique, à effet cumulatif
- **Grandes capacités de génération de trésorerie**
- **Politiques financières solides**

EN SAVOIR PLUS À LA PAGE 4

Valeur ajoutée au niveau de l'équipe

- **Équipe** multidisciplinaire **réunissant des professionnels de l'investissement et des experts**
- **Actionnariat actif** et soutien aux principales initiatives de création de valeur
- **Implication** dans les fusions-acquisitions, le financement, la transformation numérique, l'innovation et l'ESG parmi d'autres

EN SAVOIR PLUS À LA PAGE 17

Une stratégie clairement définie

- Création de **valeur à long terme** basée sur une allocation du capital disciplinée
- Recherche continue de **nouvelles plateformes de croissance**
- **Soutien à la croissance organique et inorganique** de nos sociétés

EN SAVOIR PLUS À LA PAGE 13

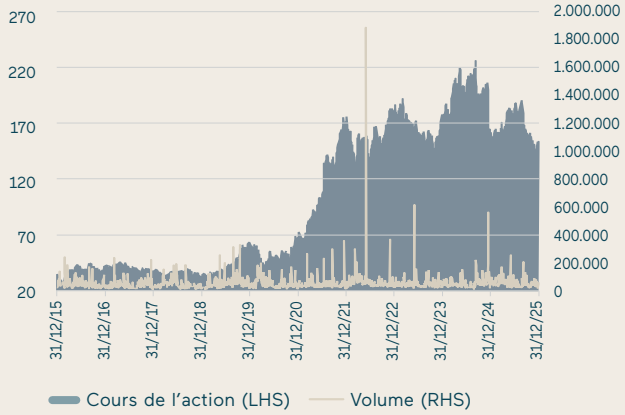
Un engagement ESG solidement ancré

- **Intégration de l'ESG** dans la stratégie du Groupe
- **Due diligence ESG** dans le processus d'investissement
- **Suivi de l'évolution des KPI**
- 3 KPI Groupe : **engagement des employés, satisfaction des clients, émissions de CO_2**

EN SAVOIR PLUS À LA PAGE 15

Création de valeur durable pour les actionnaires

COURS DE L'ACTION ET VOLUME DE D'IETEREN GROUP DEPUIS 2016



+619%
Rendement total pour les actionnaires sur 10 ans[1]

+22%
Rendement total annualisé pour les actionnaires sur 10 ans[1]

1. Dividendes non-réinvestis et excluant les rachats d'actions propres

Message du Président

Mesdames, Messieurs,

Chers actionnaires,

Dans un environnement économique mondial marqué par des incertitudes persistantes, notre Groupe poursuit sa route avec constance et lucidité. Alors que l'ordre mondial est en pleine transformation et que de nouveaux repères se dessinent, nous restons fidèles aux fondements de notre solidité : une vision à long terme, une discipline d'exécution et une capacité à investir avec conviction pour soutenir durablement nos entreprises.

Cette approche cohérente nous a permis de traverser un contexte volatile et de maintenir une dynamique constructive, au service d'une performance pérenne. En témoigne la trajectoire rapide de désendettement, tant au niveau du Groupe que dans ses filiales.

Je souhaite exprimer ici ma profonde reconnaissance aux membres de nos Conseils ainsi qu'à nos équipes de management pour les résultats remarquables de l'année écoulée. Leur implication et leur compréhension des leviers de création de valeur constituent le socle de notre réussite actuelle et, j'en suis convaincu, future. Par leur action, ils contribuent à servir les intérêts de nos collaborateurs, de nos clients et de nos actionnaires.

Belron illustre l'excellence opérationnelle, combinant qualité de service remarquable, croissance de performance et gestion efficiente de sa structure de coûts.

D'Ieteren Automotive confirme une fois encore sa position de leader du marché, portée par une belle performance commerciale et par une contribution financière significative pour le Groupe.

PHE poursuit sa trajectoire de croissance avec constance et détermination, portée par des acquisitions régulières et ciblées qui renforcent son ancrage géographique et améliorent sa rentabilité.

Une année plus compliquée pour TVH, qui continue néanmoins de démontrer la singularité de son modèle : une disponibilité exceptionnelle de pièces au niveau mondial, une logistique de pointe pour les livraisons et une maîtrise digitale avancée au service du client.

Quant à Moleskine, l'entreprise se projette vers l'avenir, avec une direction renouvelée formée par un binôme aux expertises complémentaires., auquel je souhaite beaucoup de succès.

Au travers de ces trajectoires, un constat se confirme : les grandes réussites ne naissent jamais d'un geste isolé, mais d'une cohérence maintenue dans le temps, fondée sur la rigueur, le courage et l'ambition.

Nous poursuivons le déploiement de notre stratégie d'investissement, qui demeure l'un des moteurs de création de valeur de notre Groupe. Cette approche, fondée sur de nouvelles acquisitions et l'expansion des activités existantes, renforce la solidité de notre Groupe et accélère sa dynamique de croissance.

Mesdames, Messieurs, au nom du Conseil d'Administration, je vous remercie pour votre engagement et votre fidélité.

'Nous restons fidèles aux fondements de notre solidité : une vision à long terme, une discipline d'exécution et une capacité à investir avec conviction pour soutenir durablement nos entreprises.'

NICOLAS D'IETEREN
Président du Conseil d'Administration

Message du CEO

L'année 2025 a de toute évidence apporté son lot d'événements inattendus, dans un contexte macro et microéconomique qui demeure incertain. Chez D'Ieteren Group, nous nous efforçons de transformer les aléas qui nous entourent en opportunités, tant au sein de chacune de nos sociétés qu'à l'échelle du Groupe.

Nous pourrions espérer une stabilisation de la situation, un retour à la normale, mais ce n'est pas notre approche. Nous partons du principe que l'environnement économique restera imprévisible, que le contexte géopolitique continuera de donner le ton de manière inattendue, et que les bouleversements technologiques nous impacteront tous à un rythme toujours plus soutenu.

Agilité et endurance en 2025

C'est l'approche que nous avons adoptée en 2025, et elle s'est révélée pertinente. Au cours de l'année, aucune de nos sociétés n'a évolué conformément aux prévisions établies en début d'année. Leurs marchés ont dû faire face à des vents contraires plus soutenus, les droits de douane ont fluctué, les taux de change ont joué en leur défaveur, les réglementations ont évolué, le comportement des clients n'a cessé de changer, pour ne citer que quelques exemples. Naviguer dans cet environnement a exigé une grande agilité et une forte endurance de la part de nos équipes de management, des qualités qu'elles ont su démontrer. À la fin de l'année, le Groupe a enregistré de solides performances, tant en termes de rentabilité que de génération de trésorerie. C'est quelque chose dont nous pouvons être réellement fiers.

- Belron a confirmé son statut d'entreprise de services de premier plan, avec une nouvelle année record, plaçant la barre encore plus haut en matière d'excellence opérationnelle et de qualité de service, avec une croissance de son chiffre d'affaires de plus de 7% et une progression de 16% de son résultat opérationnel à taux de change constants.
- En Belgique, D'Ieteren Automotive a réalisé une nouvelle performance exceptionnelle sur un marché automobile en recul, en tirant parti de sa position de leader en tant que fournisseur de services de mobilité, notamment dans le cadre de la transition vers la mobilité électrique. Cela s'est traduit par une nouvelle année de forte rentabilité.
- PHE a continué à renforcer sa part de marché en tant que principal distributeur de pièces automobiles pour le marché indépendant de l'après-vente, en étendant sa présence en Europe avec l'intégration de l'Irlande, tout en consolidant ses positions sur des marchés clés tels que l'Espagne. L'entreprise a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à 6% ainsi qu'une bonne rentabilité dans un environnement caractérisé par un mécanisme de soutien des prix plus faible et une certaine persistance de l'inflation des coûts.
- Bien que TVH ait été davantage impactée par le ralentissement des marchés, l'évolution des conditions commerciales et une transition au niveau de la direction de l'entreprise, elle a réussi à améliorer la croissance de ses volumes vers la fin de l'année.
- Enfin, Moleskine a continué à s'adapter dans un environnement du commerce de gros exigeant, tandis que ses canaux de vente directe ont affiché de bons résultats.

Investissements dans nos sociétés et nos collaborateurs en 2026

Embrasser l'incertitude reste l'approche que nous continuons à adopter en 2026. Une attitude « attentiste » n'est pas une option ; c'est pourquoi nous avons encouragé nos équipes à poursuivre de manière proactive le développement de leurs activités, malgré les nombreuses inconnues à venir.

Au niveau du Groupe, avec le remboursement du prêt-relais de €500 millions au milieu de l'année dernière, nous avons intensifié nos efforts d'origination et relancé notre programme de rachat d'actions. L'annonce récente de négociations exclusives menées par PHE en vue de l'acquisition de deux distributeurs AD Parts en Espagne illustre bien ce regain de dynamique d'investissement.

Cela s'inscrit dans la continuité de ce que nous avons présenté l'an dernier lors de notre Investor Day à Londres, qui a réuni une centaine d'investisseurs et d'analystes. Cet événement nous a permis, aux côtés des CEO et CFO de nos sociétés, de définir des orientations stratégiques claires ainsi que des ambitions à moyen terme pour les trois prochaines années. La mise en œuvre de ces plans et la réalisation de ces objectifs constituent désormais une priorité pour tous. À cette fin, nous avons mis en place un nouveau cadre « Value Creation Initiative » qui sert désormais de fil conducteur à l'ordre du jour de nos réunions de revue des activités et des Conseils d'Administration de nos sociétés.

Nous continuons également à investir dans les personnes et les talents :

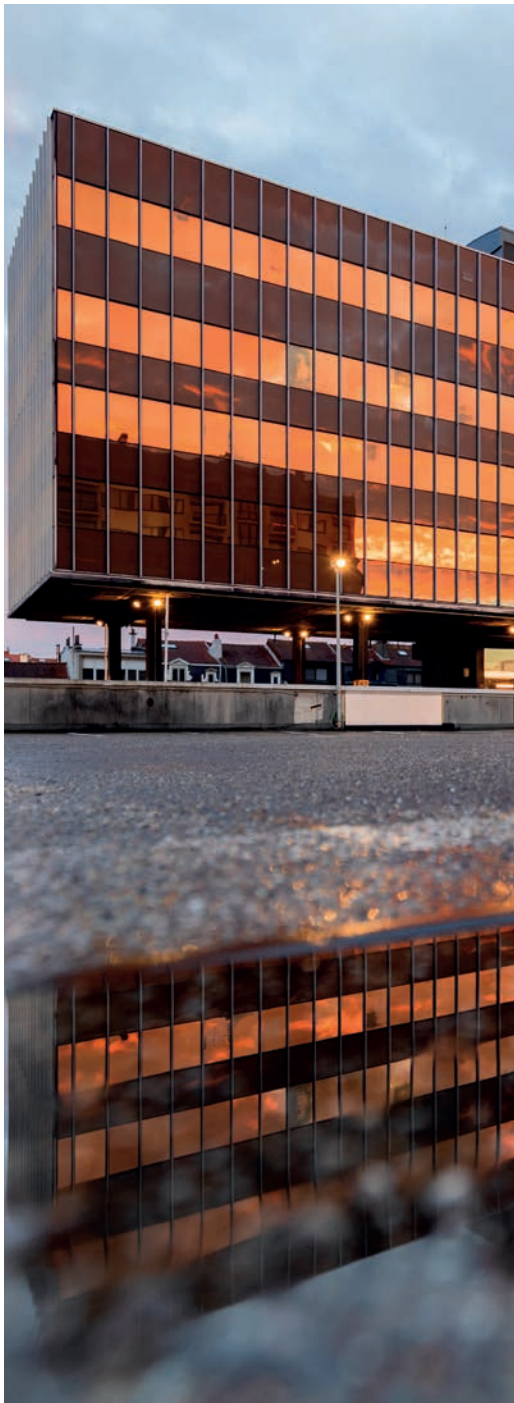
- Nous avons lancé « Voyager », un nouveau programme de développement à l'échelle du Groupe, qui réunit une vingtaine de cadres dirigeants de nos sociétés et de notre équipe Corporate pour un parcours de six mois consacré au leadership transformationnel. Cette première cohorte marque le lancement d'un programme que nous entendons déployer dans les années à venir, afin d'adopter une approche plus globale en matière de développement des talents et de planification de la relève.
- Au sein de notre équipe Corporate, suite au départ en début d'année de Nicolas Saillez, notre Chief Investment Officer, le Comité Exécutif a évolué vers un nouveau modèle collaboratif, travaillant désormais plus étroitement avec nos Investment Directors sur les activités d'origination et la gestion des participations.
- Dans plusieurs de nos sociétés, des transitions managériales sont en cours et des remaniements ont eu lieu au sein des équipes de direction. Chez TVH, Patrick Lecluyse assure la fonction de Président exécutif depuis le départ de notre CEO de longue date, Dominiek Valcke, à la fin de l'été 2025. Chez Moleskine, après le départ du CEO Christophe Archaimbault, une nouvelle organisation avec deux Co-CEO a été mise en place : Laure Browne, forte de plus de 35 ans d'expérience internationale dans le domaine des marques grand public et de distribution, et Thomas Boucar, ancien Investment Director au sein de notre équipe, qui apporte un leadership stratégique et opérationnel solide, ainsi qu'une connaissance approfondie des enjeux de Moleskine.

Je voudrais profiter de cette occasion pour remercier Nicolas, Dominiek et Christophe pour leurs contributions remarquables à notre famille d'entreprises tout au long de ces années. Ils ont chacun laissé une empreinte positive et durable tant sur les organisations que parmi leurs collaborateurs chez D'Ieteren Group, TVH et Moleskine, et ont fait preuve d'un véritable esprit entrepreneurial.

À la fin de l'année dernière, nous avons également adopté une nouvelle feuille de route ESG. Dans la continuité des fondations posées par notre précédent plan, nous continuons à renforcer notre gouvernance et nos capacités Corporate afin de mieux naviguer dans un environnement réglementaire de plus en plus complexe et gérer les risques et opportunités qui y sont associés. Nous restons concentrés sur les enjeux essentiels à la réussite à long terme de nos sociétés, notamment le développement de plans de transition climatique.

Je voudrais conclure le message du CEO de cette année en remerciant sincèrement l'ensemble de nos dirigeants et de nos équipes au sein de D'Ieteren Group pour leur engagement sans relâche, leur dynamisme et leur détermination. Vous avez fait preuve d'une agilité et d'une endurance exceptionnelles en 2025, et vous avez obtenu des résultats financiers et non financiers dont nous pouvons tous être vraiment fiers. Merci !

Francis Deprez
Chief Executive Officer



Faits marquants 2025

Investor Day

En Mai 2025, D'Ieteren Group a organisé un Investor Day à Londres. Cet événement largement suivi a permis au Comité Exécutif de D'Ieteren Group et aux équipes de direction de ses sociétés de présenter leurs stratégies, d'analyser l'évolution de leurs marchés respectifs et d'exposer leurs ambitions financières et non financières à l'horizon 2028.

GROUPE

Médaille Ecovadis Platinium

D'Ieteren Automotive a reçu la Médaille EcoVadis Platinum, la plus haute distinction décernée par EcoVadis. Après la notation Gold (74/100) de l'année dernière, l'entreprise a obtenu une note exemplaire de 86/100, ce qui la place dans le Top 1% des 150 000 entreprises évaluées dans le monde. Cette reconnaissance souligne la solidité de sa stratégie globale, qui couvre la mobilité durable, des normes éthiques strictes, de solides relations avec les fournisseurs et des pratiques RH exemplaires.

D'IETEREN AUTOMOTIVE

PLATINUM Top 1% ecovadis Sustainability Rating NOV 2025

Nouveaux Co-CEO

Laure Browne et Thomas Boucar ont été nommés Co-CEO de Moleskine, succédant à l'ancien CEO Christophe Archaimbault. Leurs domaines d'expertise complémentaires apportent une solide expérience en développement de marque ainsi que des compétences avérées en stratégie, finance et leadership opérationnel.

MOLESKINE

MOLESKINE

IMMO

Objectifs SBTi validés

D'Ieteren Immo a obtenu la validation SBTi de ses objectifs climatiques alignés sur 1,5 °C, ce qui renforce son ambition en matière de décarbonation. L'entreprise s'engage à réduire de 52% ses émissions absolues des Scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019, ainsi qu'à mesurer et réduire ses émissions de Scope 3 dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

TVH

Nouveau COO

Tanja Dysli a rejoint TVH en octobre 2025 en tant que Chief Operating Officer. Elle possède plus de vingt ans d'expérience en logistique et chaîne d'approvisionnement à l'échelle internationale, grâce aux postes de direction qu'elle a occupés chez IKEA, dont celui de Chief Supply Chain Officer pour IKEA US et de Président d'IKEA Distribution Services.

PHE

PHE poursuit ses ambitions en matière de fusions-acquisitions

En février 2025, PHE a annoncé être en négociations exclusives pour l'acquisition d'une participation majoritaire dans Top Part en République d'Irlande, dans le but de renforcer son développement international, d'élargir son empreinte géographique et de consolider sa position d'acteur européen de premier plan sur le marché de l'après-vente. Début 2026, PHE a également annoncé être entrée en négociations exclusives pour l'acquisition d'une participation majoritaire dans deux distributeurs espagnols, ce qui renforce encore son positionnement sur le marché espagnol.

Remboursement du prêt-relais

D'Ieteren Group a procédé au remboursement anticipé de son prêt-relais de €500m à 2 ans au cours du premier semestre 2025, réduisant la dette externe brute du Groupe à €500m. Cette opération met en évidence la solidité et la capacité de génération de trésorerie de ses sociétés, permettant d'importantes remontées de trésorerie au niveau du Groupe.

GROUPE

Renforcement du leadership dans les véhicules électriques

En 2025, D'Ieteren Automotive a consolidé sa position de leader sur le marché belge des véhicules électriques à batterie, atteignant une part de marché de 28,8%, soit une progression de près de cinq points de pourcentage par rapport à 2024. Cette croissance significative témoigne de la confiance durable des clients envers le portefeuille VEB représenté par l'entreprise et confirme le rôle actif de D'Ieteren Automotive dans le développement de la mobilité électrique en Belgique.

D'IETEREN AUTOMOTIVE

Une nouvelle année record

2025 a été une année record pour Belron. Sur le plan financier, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel atteignent des sommets historiques, en adéquation avec les objectifs fixés lors de l'Investor Day 2022. Ces résultats exceptionnels confirment la position de Belron en tant qu'acteur de premier ordre dans le secteur des services. La génération de trésorerie se maintient à des niveaux élevés, et l'entreprise est parvenue à réduire considérablement son endettement depuis l'augmentation du financement à la fin de l'année 2024. Cela a également permis de procéder au repricing de son emprunt sur les marchés TLB.

BELRON

IMMO

Livraison de deux bâtiments emblématiques

D'Ieteren Immo a franchi une nouvelle étape majeure avec la finalisation et la livraison de deux nouveaux bâtiments au D'Ieteren Park à Erps-Kwerps : la D'Ieteren House, qui accueille désormais la majorité des équipes de D'Ieteren Automotive, et un bâtiment entièrement rénové pour les équipes VDFin. Les deux projets ont obtenu une certification BREAAM Outstanding, reflétant l'engagement fort de l'entreprise en faveur d'actifs immobiliers durables et pérennes.

TVH

Expansion mondiale et fusions-acquisitions

TVH a poursuivi ses investissements de croissance avec l'ouverture de nouveaux centres de distribution à Reno (États-Unis) et à Ruda Śląska (Pologne), et a avancé dans la construction du vaste centre Plant T à Waregem. L'entreprise a également poursuivi sa stratégie ciblée de fusions-acquisitions, en finalisant les acquisitions d'IPS Ireland, de Rado Glass en Allemagne et de G2BPro au Canada, renforçant ainsi son offre de services en pleine expansion à l'international.

PHE

Employeur de premier ordre

En 2026, Autodistribution a de nouveau été reconnue parmi les « Meilleurs Employeurs » en France, se classant 7e dans la catégorie Commerce de gros de l enquête annuelle du magazine *Capital*. C'est la 10e année consécutive que l'entreprise figure parmi les meilleurs employeurs, ce qui témoigne de son engagement constant en faveur de l'excellence RH, de l'engagement des employés et de la responsabilité sociale.

PHE
PARTS HOLDING EUROPE
autodistribution
PALMARÈS FRANCE
Capital
MEILLEURS EMPLOYEURS
" Commerce de gros "
2026
avec statista

SCAN ME

Modèle de création de valeur

Ressources

Une équipe pluridisciplinaire expérimentée et engagée, disposant d'un vaste réseau professionnel

Une structure financière solide
Position de trésorerie nette de €287m fin 2025

Une structure d'actionnariat stable

Une stratégie ESG intégrée

- LEADERS SUR DES MARCHÉS IMPORTANTS ET EN CROISSANCE
- OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE ORGANIQUE ET INORGANIQUE
- MODÈLES D'ENTREPRISE ÉVOLUTIFS
- ÉQUIPES DE DIRECTION SOLIDES ET MOTIVÉES
- PERSONNEL ENGAGÉ

Stratégie

Investissement

&

Actionnariat actif

Création de valeur durable

Création de valeur **POUR NOS CLIENTS**
- **€817m** investissement total[1]
- **€55m** recherche et développement[2]

Création de valeur **POUR NOS EMPLOYÉS**
- **€3,452m** avantages du personnel[3]

Création de valeur **POUR LA SOCIÉTÉ**
- **€388m** impôt sur le revenu payé[4]
- **€10.135m** charges comptabilisées envers les fournisseurs[5]
- **€11.6m** dons[6]

Création de valeur **POUR NOS ACTIONNAIRES**
- **€87m** dividendes et rachats d'actions[7]

SOCIÉTÉS
Création de valeur

CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE | GÉNÉRATION DE FLUX DE TRÉSORERIE | DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

1. Y compris les dépenses d'investissement, l'acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) et les remboursements de dettes de location.
2. Pour plus d'informations sur la recherche et le développement, voir p. 54 du rapport financier et du rapport de gestion
3. Y compris les cotisations sociales, les avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages comme le LTIP.
4. Payé dans les juridictions où les activités de D'Ieteren Group s'opèrent conformément aux lois applicables.
5. Champ d'application complet, à l'exclusion des transactions inter-sociétés.
6. Montant total des dons effectués au nom de l'organisation à des organisations sans but lucratif au cours de la période sous revue (hors TVH et dons effectués par des employés).
7. Payés en 2025.

Stratégie d'investissement

Processus d'investissement

Équipe d'investissement soutenue par des experts → Comité d'Investissement → Conseil d'Administration

Origination des opérations / pipeline | Phases 1 & 2 | Phases 3 & 4

Secteurs

- Services aux entreprises
- Industries de niche

Principales caractéristiques

- **Positions de leader**
- **Marchés de grande taille, en croissance** (et fragmentés)
- **Modèle économique éprouvé et évolutif** avec un potentiel d'expansion internationale
- Avantages **concurrentiels durables**
- Équipes de management **solides et motivées**
- Employés **engagés**
- **Proximité** culturelle et valeurs **partagées**

Notre rôle

- **Actionnaire principal** (contrôle/co-contrôle)
- **Investissements en fonds propres** de €200m à plus de €1 milliard
- Recours modéré au levier d'endettement, **adapté aux spécificités de chaque société**

En 2025

La stratégie d'investissement de D'Ieteren Group s'est caractérisée par une approche disciplinée et pragmatique, reflétant à la fois son orientation à long terme et le contexte financier créé par les importantes opérations de refinancement réalisées fin 2024. Tout au long de l'année, le Groupe a maintenu le désendettement comme sa priorité à court terme, veillant à restaurer la flexibilité de son bilan tout en préservant la capacité de chaque société à poursuivre sa feuille de route stratégique. Cette discipline financière s'est accompagnée d'un maintien de la dynamique des efforts d'origination de l'équipe d'investissement ainsi que d'un soutien continu aux activités de fusions-acquisitions au sein du portefeuille.

En ce qui concerne l'allocation de capital, les sociétés ont presque toutes poursuivi le redéploiement de capital dans des opportunités d'acquisition attractives, illustrant une approche rigoureuse des acquisitions ciblées, tout en bénéficiant de l'expertise de D'Ieteren Group en matière de valorisation, de diligence raisonnable, de structuration et de négociations. Par ailleurs, des investissements significatifs ont été réalisés dans diverses initiatives de croissance, telles que différents programmes de transformation, des initiatives d'expansion de la présence géographique ou des projets d'automatisation au sein des plateformes de distribution.

Tout au long de l'année, l'équipe d'investissement est restée très active dans l'identification de nouvelles opportunités, en adéquation avec la stratégie d'investissement établie du Groupe. L'équipe a examiné un large éventail d'acquisitions potentielles, dans un contexte marqué par la réouverture progressive du marché des fusions-acquisitions, la baisse des coûts de financement et la pression croissante exercée sur les investisseurs financiers pour initier des cessions. Les efforts d'origination se sont concentrés sur les secteurs des services aux entreprises et des industries de niche, l'équipe consacrant un temps significatif à l'affinement des thèses d'investissement et à la construction de convictions précoces sur de potentielles nouvelles plateformes à long terme.

Si le désendettement a constitué un thème dominant en 2025, le Groupe a néanmoins continué à poser les bases de sa croissance future. À mesure que la génération de trésorerie s'est renforcée au sein du portefeuille et que le bilan s'est encore consolidé, l'équipe a poursuivi de manière active l'étude d'acquisitions potentielles de nouvelles plateformes. Dans l'ensemble, l'année 2025 a permis à D'Ieteren Group de renforcer sa résilience financière, d'approfondir ses partenariats avec ses sociétés et de se positionner pour capter le prochain cycle de création de valeur à long terme.

Stratégie d'actionnariat actif

Le modèle d'actionnariat actif de D'Ieteren Group repose sur une vision stratégique commune à long terme que le Groupe élabore conjointement avec les équipes de management de chaque société. Cette vision se traduit par un plan à long terme à la fois ambitieux et réaliste, soutenu par un ensemble ciblé et hiérarchisé d'initiatives de création de valeur. Le Groupe veille à un alignement complet avec le management sur ces initiatives, les priorités communes et les résultats attendus. Ces initiatives portent généralement sur la croissance, l'expansion des marges, la génération de flux de trésorerie, l'innovation, le leadership et les talents, ainsi que sur certains projets stratégiques.

L'engagement du Groupe repose sur une gestion rigoureuse de la performance et un dialogue continu et constructif. Les interactions régulières portent à la fois sur des questions financières et non financières et tiennent compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Dans le cadre de ces discussions, le Groupe intervient en tant qu'interlocuteur de confiance, apportant un regard extérieur, une remise en question et des encouragements afin de favoriser une prise de décision plus solide et plus éclairée.

D'Ieteren Group apporte également un soutien ciblé en mobilisant ses compétences là où elles sont les plus utiles. L'équipe d'investissement apporte une assistance concrète dans le cadre d'initiatives critiques, notamment des opérations de fusions-acquisitions, et des experts internes interviennent sur des sujets tels que la digitalisation, la durabilité, le droit et la fiscalité.

Enfin, le Groupe encourage le partage de bonnes pratiques entre toutes ses sociétés afin de renforcer leurs compétences et d'accélérer les progrès. Ces échanges couvrent des domaines clés tels que les ressources humaines, l'informatique et le digital (y compris la cybersécurité et l'IA), l'ESG et d'autres thèmes transversaux. Grâce à cette approche collaborative et axée sur la performance, le Groupe vise à renforcer la résilience et à créer de la valeur à long terme pour l'ensemble de ses sociétés.

1805
D'IeterenGroup

- Équipe dédiée de professionnels de l'investissement, organisée en petites équipes pour chaque société du portefeuille
- Équipe d'experts spécialisés en droit, fiscalité, consolidation, communication financière et non financière, ESG, digital et fonctions d'assistance

En 2025

VISION STRATÉGIQUE À LONG TERME

- Les équipes de management des sociétés de D'Ieteren Group ont présenté leurs ambitions à moyen terme et leurs priorités stratégiques lors de l'Investor Day 2025 du Groupe
- D'Ieteren Group a défini les principales initiatives de création de valeur pour chaque société

LEADERSHIP & CULTURE

- Planification accélérée de la relève pour toutes nos sociétés
- Thomas Boucar et Laure Browne ont été nommés Co-CEO chez Moleskine
- Changement de CEO chez TVH et nomination de Tanya Dysli au poste de COO
- Inauguration du nouveau siège de D'Ieteren Automotive

ACQUISITIONS

- Belron a réalisé 18 acquisitions ciblées dans toutes les régions
- PHE a poursuivi son expansion internationale avec 2 acquisitions : Top Part en Irlande et AD Freco en Espagne. PHE est désormais en négociations exclusives en vue d'acquérir 51% de deux grands distributeurs en Espagne
- TVH a poursuivi sa stratégie ciblée de fusions-acquisitions avec les acquisitions d'IPS Ireland, de Rado en Allemagne et de G2BPro au Canada

FINANCEMENT / STRUCTURE DU CAPITAL

- Le Groupe a assisté Belron à deux reprises et PHE une fois dans le cadre du repricing de leurs emprunts à terme
- D'Ieteren Immo a contracté un financement externe

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE TRANSFORMATION DIGITALE ET INNOVATION

- D'Ieteren Group a continué à faciliter et encourager l'échange de bonnes pratiques entre ses sociétés sur divers sujets tels que le développement du leadership, la cybersécurité, l'intelligence artificielle, les achats et l'ESG

ESG

- Finalisation de la feuille de route ESG 2020-2025 de D'Ieteren Group et lancement de la feuille de route 2025-2028
- Suivi des progrès réalisés sur la feuille de route de durabilité de chaque société et accompagnement ad hoc sur tous les sujets ESG matériels
- Organisation d'un atelier ESG de deux jours à l'échelle du Groupe afin de permettre l'échange de bonnes pratiques pour faire face aux enjeux de durabilité communs
- Veille réglementaire continue afin de tenir les sociétés informées de l'évolution des exigences ESG

Stratégie de durabilité

Finalisation de la feuille de route ESG 2020-2025

Au cours des cinq dernières années, le Groupe a posé les bases de son approche d'investissement responsable en intégrant les critères ESG à chaque étape du cycle d'investissement, en particulier pendant la phase d'actionnariat.

Cette première feuille de route ESG a permis à chaque société d'atteindre des étapes de maturité clés :

- **Gouvernance :** Mise en place d'un cadre de gouvernance ESG avec une supervision au niveau du Conseil d'Administration.
- **Stratégie :** Élaboration d'une feuille de route de durabilité spécifique, fondée sur une analyse de double matérialité, visant à intégrer la durabilité dans la stratégie à long terme de la société.
- **Suivi de la performance :** Déploiement de pratiques robustes en matière de reporting ESG et suivi de 3 KPI non financiers du Groupe : satisfaction des clients, engagement des employés et émissions de CO_2.

En 2025

Une fois ces bases posées, le Groupe a lancé sa nouvelle feuille de route ESG triennale afin d'ancrer davantage la durabilité dans ses interactions régulières avec chaque société. Tout en continuant à suivre les progrès de chaque société sur la trajectoire de durabilité, la feuille de route met davantage l'accent sur les domaines prioritaires où les attentes des parties prenantes sont de plus en plus grandes et où le Groupe peut apporter son expertise — notamment l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, l'économie circulaire et les chaînes de valeur durables.

L'évolution rapide du cadre réglementaire tout au long de l'année (CSRD, CSDDD, EUDR...) a fait de la gestion de l'incertitude réglementaire une priorité, afin que le Groupe et ses sociétés puissent anticiper ces exigences et soient préparés à se conformer aux nouvelles obligations dès leur entrée en vigueur.

Grâce à son nombre restreint de sociétés et à son approche d'actionnariat actif à long terme, le Groupe est en mesure d'apporter à chacune de ses sociétés un soutien personnalisé, adapté à leurs besoins spécifiques. En agissant ainsi, il entend les aider à progresser dans la réalisation de leurs objectifs communs et individuels en matière de durabilité.

Feuille de route ESG 2025 - 2028

1. Renforcer la gouvernance ESG

Formations et partage des connaissances
- Formations ESG au niveau du Conseil d'Administration, du Comité Exécutif et de l'équipe Corporate
- Suivi et amélioration de la qualité des données ESG afin de soutenir la prise de décision

Anticipation et mise à profit des réglementations internationales en matière de durabilité
Suivi et évaluation continus des réglementations qui impactent le Groupe et les sociétés

D'IeterenGroup

2. Créer une valeur significative grâce à l'actionnariat actif

Suivre les stratégies de durabilité propres à chaque société

Apporter un soutien sur certains sujets matériels au niveau du Groupe

ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE
Objectif: Toutes les sociétés élaborent un plan solide de transition climatique

ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE
Objectif: Toutes les sociétés évaluent et intègrent les risques et opportunités matériels liés au climat dans leur stratégie climatique

GESTION DES DÉCHETS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE
Objectif:
- Toutes les sociétés disposent d'un plan de réduction des déchets
- Le Groupe explore les opportunités de création de valeur liées à l'économie circulaire

CHAÎNE DE VALEUR DURABLE
Objectif: Toutes les sociétés élaborent et mettent en œuvre un cadre d'achats durables, comprenant une analyse des risques sur les aspects sociaux et environnementaux.

D'Ieteren | BELRON | MOLESKINE | TVH | PHE | D'Ieteren Immo

Structure de gouvernance

Conseil d'Administration

12 administrateurs • Tous non exécutifs • 7 indépendants • 33% de femmes • 55 Âge moyen

Comité Stratégique

Examine les priorités stratégiques du Groupe et ses objectifs à long terme, évalue les principales initiatives stratégiques, y compris les investissements et les désinvestissements, et suit l'évolution des activités afin de porter les enjeux stratégiques clés à l'attention du Conseil d'Administration pour délibération.

Comité de Nomination et de Rémunération

Formule des recommandations au Conseil d'Administration concernant la nomination et la rémunération des administrateurs non exécutifs de l'entreprise ainsi que du CEO. Sur la base des recommandations du CEO, propose des recommandations concernant la nomination et la rémunération des membres du Comité Exécutif ainsi que des CEO des sociétés en portefeuille. Assure la coordination avec les Comités de Nomination et de Rémunération existants dans les sociétés en portefeuille du Groupe.

Comité d'Audit

Supervise le reporting financier et non financier, veille à l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, et encadre les obligations de divulgation ESG ainsi que les risques et opportunités qui y sont associés.

Comité Exécutif

3 membres • 33% de femmes • 52 Âge moyen

Équipe

24 membres • 52% de femmes • Professionnels de l'investissement • Experts

D'Ieteren — 5 administrateurs nommés par le Groupe + CEO

BELRON® — 10 administrateurs, dont 5 nommés par le Groupe, actionnaires minoritaires + CEO

MOLESKINE — 2 administrateurs nommés par le Groupe + 2 CEO

TVH — 9 administrateurs, dont 3 nommés par le Groupe

PHE — PARTS HOLDING EUROPE — 6 administrateurs nommés par le Groupe + CEO & CFO

D'Ieteren Immo — 3 administrateurs nommés par le Groupe + CEO

Organisation

D'IeterenGroup

27 membres

Comité Exécutif (3)

- Définit l'ambition du Groupe, la stratégie de portefeuille et les thématiques d'investissement
- Recommande au Conseil d'Administration la politique d'allocation de capital ainsi que les opérations d'investissement et de désinvestissement
- Supervise les fonctions clés du Groupe (juridique & RH, finance, communication, etc.)

Comité opérationnel (6)

Comité Exécutif & Responsables Investissements

- Pilote les priorités thématiques dans les sociétés du portefeuille
- Guide les efforts en matière de nouveaux investissements, en adéquation avec la politique d'investissement
- Supervise la planification et l'organisation des ressources dédiées aux investissements

Responsables Investissements (3)

Experts

- Communication financière et trésorerie
- Reporting financier, contrôle et fiscalité
- Communication et durabilité
- Juridique
- Transformation numérique
- Assistants

Professionnels de l'investissement

- Assurent une gestion active du portefeuille des six sociétés du Groupe
- Interagissent avec les équipes de management
- Alimentent le flux d'opportunités d'investissement
- Exécutent les nouvelles opérations d'investissement

Équipe

L'équipe de D'Ieteren Group, agile et réduite, se compose de 27 collaborateurs, dont trois membres du Comité Exécutif.

Les membres du Comité Exécutif, ainsi que les Responsables Investissements, siègent en tant qu'administrateurs au niveau des sociétés et font partie de tous les organes de gouvernance.

Cette équipe hautement expérimentée accompagne activement les sociétés sur de nombreux sujets, notamment les fusions-acquisitions, le financement, les questions juridiques, les ressources humaines et la planification de la relève, ainsi que le digital et l'ESG. Elle favorise également le partage de bonnes pratiques entre les différentes sociétés.

De plus, les membres de l'équipe de D'Ieteren Group veillent à assurer une communication transparente et cohérente à destination des parties prenantes, avec lesquelles ils entretiennent un dialogue régulier.

Une grande importance est accordée à la satisfaction des employés, et D'Ieteren Group s'efforce de rester un employeur attractif afin d'attirer et de fidéliser les talents.

Développement de nos sociétés

D'Ieteren Automotive 21

Belron 24

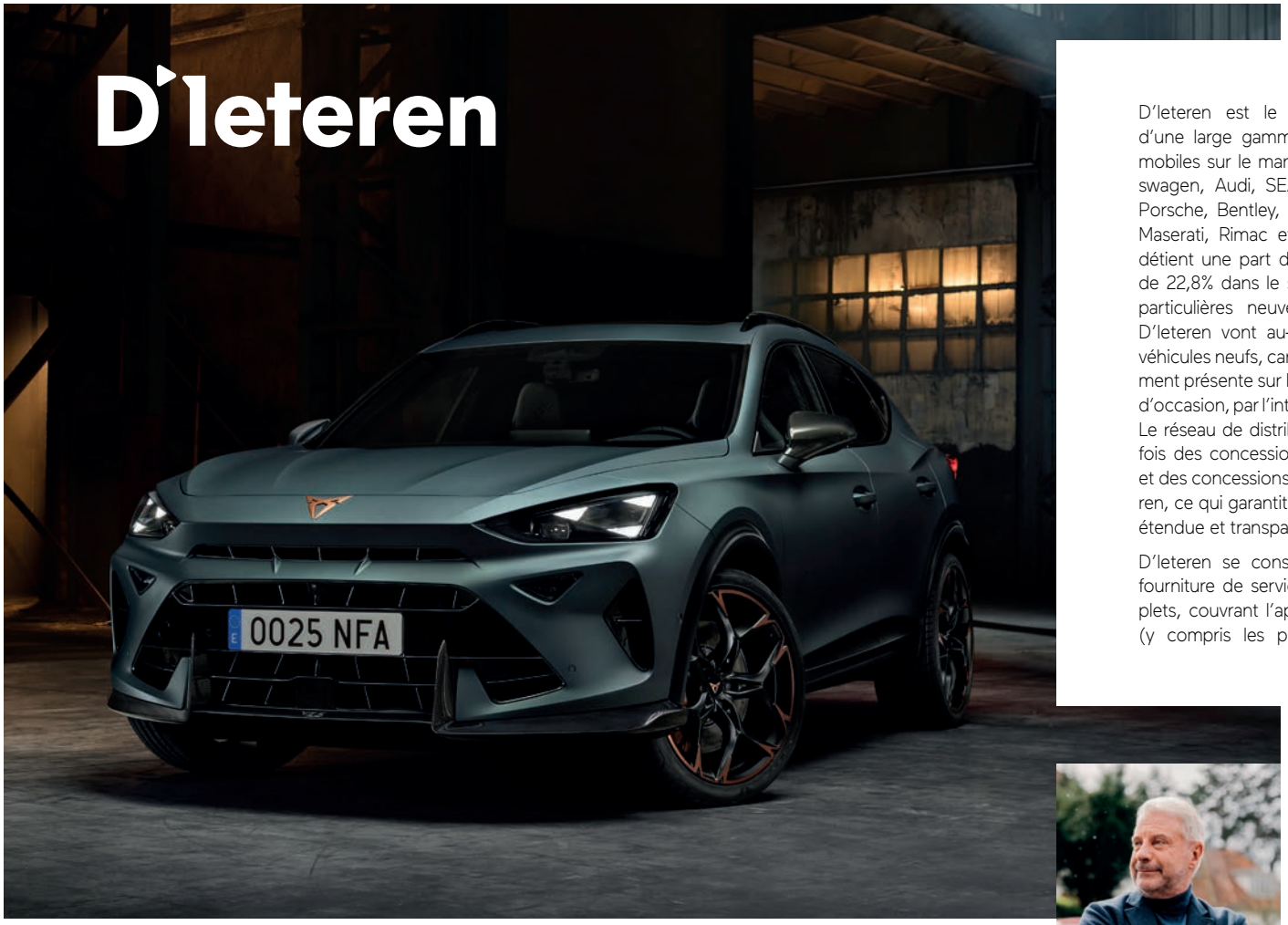
Moleskine 27

TVH 30

PHE 33

D'Ieteren Immo 36

D'Ieteren



D'Ieteren est le principal distributeur d'une large gamme de marques automobiles sur le marché belge, dont Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Porsche, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Maserati, Rimac et Microlino. D'Ieteren détient une part de marché importante de 22,8% dans le segment des voitures particulières neuves. Les activités de D'Ieteren vont au-delà de la vente de véhicules neufs, car l'entreprise est également présente sur le marché des voitures d'occasion, par l'intermédiaire de MyWay. Le réseau de distribution comprend à la fois des concessionnaires indépendants et des concessions appartenant à D'Ieteren, ce qui garantit une expérience client étendue et transparente.

D'Ieteren se consacre également à la fourniture de services après-vente complets, couvrant l'après-vente mécanique (y compris les pièces détachées) au sein du réseau officiel, ainsi que les réparations de carrosserie et mécaniques par le biais de ses réseaux Wondercar et Wonderservice. En outre, elle s'est engagée dans l'offre de services de leasing et de financement par le biais de VDFin, une coentreprise avec Volkswagen Financial Services. Enfin, D'Ieteren investit également dans le domaine de la nouvelle mobilité, avec, parmi d'autres initiatives, Lucien, un détaillant de vélos (électriques) comptant 22 magasins, D'Ieteren Energy, qui offre des solutions énergétiques complètes aux clients privés et professionnels (dont des bornes de recharge et des panneaux solaires), Poppy, un opérateur de voitures partagées principalement actif à Bruxelles et à Anvers et Mbrella, une plateforme RH pour la gestion de la mobilité. D'Ieteren emploie 2.945 ETP dans ces différentes activités.

'Je suis extrêmement fier du travail accompli par les différentes équipes de D'Ieteren dans un marché de plus en plus compétitif. Au-delà de la solide performance financière, nos résultats dans le segment BEV sont prometteurs pour l'avenir.'

DENIS GORTEMAN
Chief Executive Officer

STRATÉGIE

Positionné en tant que leader du marché, D'Ieteren poursuit sa mission consistant à fournir des solutions de mobilité durables et fluides pour tous en Belgique, grâce au développement actif de quatre piliers d'activités :

Pilier 1: Automobile. Le pilier automobile comprend toutes les activités liées au cœur de métier historique de D'Ieteren, à savoir l'importation et la vente de voitures neuves et d'occasion, le service après-vente, le financement, etc. Pour ce premier pilier, la stratégie consiste à promouvoir l'électrification du parc automobile belge (dans lequel D'Ieteren détient une part de segment de 28,8%) et à accroître la part de D'Ieteren dans les différents pools de profit, en augmentant la fidélité des clients envers les produits et services de D'Ieteren tout au long du cycle de vie du produit. L'expansion de l'offre de véhicules d'occasion, l'élargissement du réseau de service après-vente, le développement d'une solution d'après-vente sur mesure pour les véhicules plus anciens (4 ans et plus) et multimarques, l'augmentation de la satisfaction des clients grâce à des outils numériques à valeur ajoutée sont des exemples concrets d'initiatives visant à atteindre cet objectif.

Pilier 2 : Énergie et Mobilité. Via D'Ieteren Energy, l'objectif est de devenir le leader de la transition vers une mobilité verte et durable grâce à une offre intégrée pour les clients, comprenant des bornes/cartes de recharge et des panneaux solaires. La stratégie consiste à renforcer le cœur de métier en facilitant l'adoption des véhicules électriques par les clients tout en exploitant de nouveaux pools de profit adjacents. Par ailleurs, au travers de Mbrella, D'Ieteren vise à fournir aux entreprises des solutions innovantes pour réduire leur empreinte carbone, optimiser les dépenses liées à la mobilité et accélérer leur transition vers des déplacements plus durables, notamment par le biais de sa plateforme SaaS.

Pilier 3 : Transport à la demande. D'Ieteren soutient Poppy, un opérateur de voitures partagées actif dans les principales villes belges, ainsi que Husk/Taxi Verts. Ces activités permettent à D'Ieteren d'offrir un portefeuille complet de solutions de mobilité à ses clients privés et professionnels.

Pilier 4 : Vélo. L'objectif de ce pilier vélo est de devenir le détaillant de vélos omnicanal préféré en Belgique en offrant une expérience d'achat unique avec des centres d'expérience et des interfaces en ligne via Lucien. Lucien est spécialisé dans les vélos électriques haut de gamme et a développé des partenariats stratégiques avec des fabricants d'équipements d'origine sélectionnés. La stratégie de Lucien consiste à consolider un marché fragmenté afin de générer des synergies et d'offrir la meilleure proposition possible aux clients. En outre, via Joule, D'Ieteren complète encore son offre avec le leasing de vélos, une option de plus en plus prisée, portée par l'adoption rapide des vélos électriques.

PERFORMANCE

L'exercice 2025 a été marqué par un repli général du marché des voitures particulières (-7,5% par rapport à l'exercice 2024), qui s'est établi à environ 415.000 véhicules à la fin de l'année, mais soutenu par un rebond du marché des véhicules utilitaires légers, avec des immatriculations en hausse de 66,7% par rapport à l'exercice 2024. Dans ce contexte, D'Ieteren a enregistré une part de marché de 22,8% pour les voitures particulières, soit une baisse d'environ 1 point de pourcentage qui s'explique principalement par une baisse des parts de marché chez Audi et Seat, et de 11,5% dans le segment des véhicules utilitaires légers.

L'électrification rapide du paysage automobile belge s'est poursuivie, les BEV représentant 34,7% des nouvelles immatriculations, soit une nette augmentation par rapport aux 28,5% enregistrés en 2024. D'Ieteren est resté le leader du marché dans ce segment avec une part de marché remarquable de 28,8%, portée par les bonnes performances des modèles BEV d'Audi, de VW et de Skoda.

Après un exercice 2024 record, D'Ieteren a fait preuve de résilience et a de nouveau réalisé une solide performance financière au cours de l'exercice 2025. Le chiffre d'affaires net a enregistré une baisse (-5,5% par rapport à 2024) en raison d'une évolution négative des volumes de voitures neuves, bien que partiellement compensée par des effets de mix favorables et une augmentation des ventes dans les activités adjacentes (pièces détachées, scale-ups). L'EBIT ajusté s'est élevé à €232m, soit une baisse de 14% par rapport à l'exercice 2024, avec une solide marge maintenue à 4,7% (soit une baisse de 40 points de base par rapport à 2024 et de 50 points de base par rapport à 2023), soutenue par une évolution favorable de la marge à l'importation et par l'impact relutif des activités après-vente et des scale-ups. Le flux de trésorerie opérationnel s'est normalisé au cours de l'exercice 2025, avec une modeste entrée de fonds de roulement (principalement due à la réduction des niveaux de stock), après un exercice 2024 record qui avait bénéficié d'une baisse significative du fonds de roulement, grâce à des niveaux de stock largement réduits, et soutenue par une augmentation des dettes commerciales.

PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

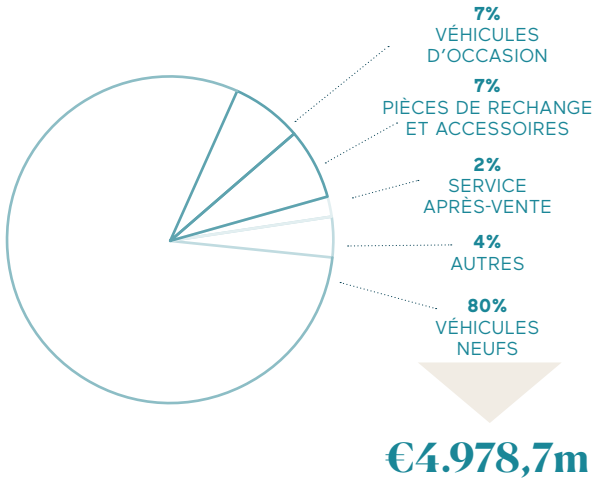
Réseau de vente au détail : Par le biais de sa division D'Ieteren Luxury Performance, D'Ieteren a acquis deux nouvelles concessions Maserati à Gand et à Evere, devenant ainsi le distributeur exclusif de la marque Maserati en Belgique. D'Ieteren a également poursuivi l'expansion de ses réseaux après-vente avec l'ouverture de nouveaux sites Wondercar et Wonderservice.

Innovation et mobilité du futur: L'engagement de D'Ieteren en matière d'innovation et de mobilité du futur s'est poursuivi à travers ses investissements continus dans ses scale-ups. Poppy a enregistré une croissance significative de son résultat opérationnel en 2025, soutenue par une forte dynamique commerciale, des renouvellements de contrats stratégiques et une optimisation des coûts. D'Ieteren Energy, active dans les bornes de recharge, les cartes de recharge et les panneaux solaires, a affiché une performance mitigée : les bons résultats de l'activité des cartes de recharge ont été compensés par des performances plus faibles dans les bornes de recharge et les panneaux solaires, dans le contexte d'un marché très mature. Lucien a continué à renforcer sa présence avec l'ouverture de nouveaux magasins et la conclusion de partenariats avec de grandes marques de vélos, tout en continuant à développer ses activités de service après-vente. Toutes les grandes scale-ups ont atteint un seuil de rentabilité pour la première fois en 2025, ce qui les positionne favorablement pour une croissance significative sur leurs marchés respectifs.

Employés et clients : Le taux d'engagement des employés est resté élevé à 80,4% (contre 84,9% pour l'exercice 2024), ce qui reflète l'attention continue portée par D'Ieteren à son personnel et à sa culture (une vision et des valeurs fortes, le bien-être des employés, les initiatives de gestion des carrières et des talents), stimulé par l'ouverture du nouveau siège à Kortenberg. Les scores de satisfaction des clients (NPS) ont été supérieurs aux attentes dans les ventes, principalement en raison d'un retour à des délais de livraison normaux, mais inférieurs aux attentes dans le service après-vente.

ÉVOLUTION DES VENTES PAR ACTIVITÉ

(€ millions)	2023	2024	2025
Véhicules neufs	4.294,5	4.255,4	**3.976,6**
Véhicules d'occasion	449,2	407,3	**328,1**
Pièces de rechange et accessoires	319,2	347,7	**364,1**
Service après-vente	74,8	83,7	**86,9**
Autres	158,8	175,0	**223,0**
D'IETEREN AUTOMOTIVE	**5.296,5**	**5.269,1**	**4.978,7**

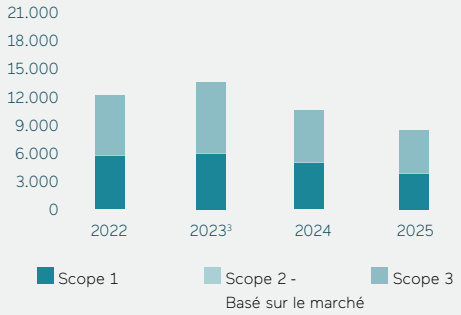


€4.978,7m

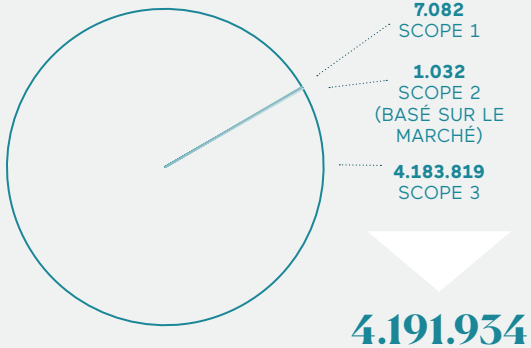
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2023	2024	2025
Véhicules neufs livrés (en unités)	124.929	119.832	**104.259**
Ventes externes	5.296,5	5.269,1	**4.978,7**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	222,5	269,7	**232,3**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	4,2%	5,1%	**4,7%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[1]			
avant impôts[2]	210,7	238,9	**215,3**
après impôts	146,2	165,1	**156,1**
Effectifs (au 31 décembre)	2.762	2.902	**2.945**

ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO2E) SCOPE HISTORIQUE



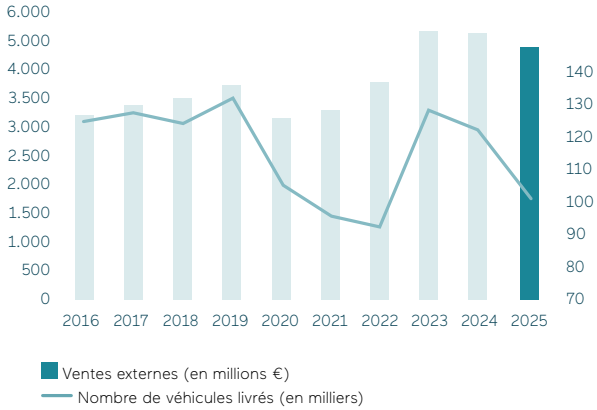
ÉMISSIONS 2025 DE CO_2 (T CO2E) NOUVEAU CHAMP D'APPLICATION[4]



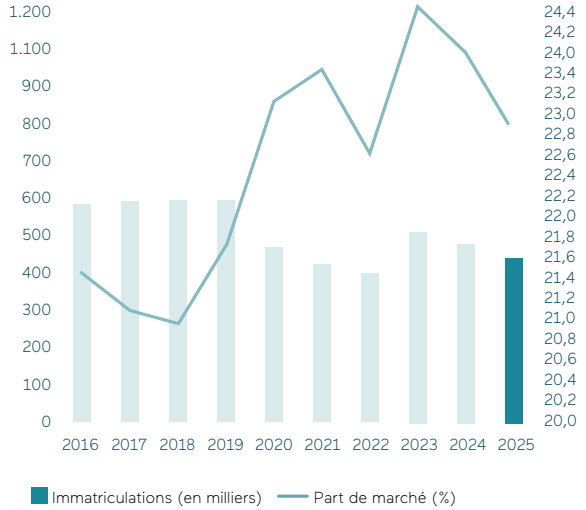
4.191.934

1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 56).
2. Le résultat ajusté avant impôts, part du Groupe, inclut la part du Groupe dans le résultat ajusté avant impôts des entités mises en équivalence.
3. Les chiffres de 2023 ont été retraités en raison d'une meilleure collecte de données sur la consommation d'énergie.
4. Depuis 2022, le périmètre a été élargi pour inclure toutes les entités de D'Ieteren Automotive entièrement consolidées, à l'exception des entités qui ne sont pas entièrement consolidées par D'Ieteren Automotive, telles que Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin) qui est incluse dans la catégorie Scope 3 de D'Ieteren Automotive. Automotive dans la catégorie Scope 3 15 : Investissements.

VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTOMOTIVE (NETTE)



Leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrage automobile, Belron opère dans 42 pays sur 6 continents par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché, dont Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith®.

Dans certains pays, Belron fournit également aux compagnies d'assurance des solutions de gestion de sinistres pour les aider à gérer le grand volume de sinistres qu'elles reçoivent en lien avec des bris de vitrage automobile, ce qui leur permet de simplifier le processus de traitement des sinistres, de réduire la charge administrative et de diminuer les coûts associés.

'Belron a de nouveau enregistré une solide performance en 2025, avec une croissance continue du chiffre d'affaires et une expansion de la marge. Notre performance reflète la solidité et la résilience de notre modèle opérationnel, l'importance que nous accordons à la qualité et au service client, ainsi que l'expertise de nos collaborateurs.'

CARLOS BRITO
Chief Executive Officer

STRATÉGIE

Belron reste résolument concentrée sur sa mission : **faire une différence mémorable en prenant soin** de ses clients, de ses collaborateurs, de ses actionnaires et de la société. Cette mission commune est ancrée dans toute l'organisation et guide chacune des décisions stratégiques.

La croissance continue de l'entreprise est soutenue par une forte concentration sur ses services de base - réparation, remplacement et recalibrage de vitrage automobile – proposés à la fois dans les succursales et via son service mobile. Dans le domaine du recalibrage de pare-brise, un secteur en forte croissance, l'entreprise reste focalisée sur l'innovation afin de maintenir sa position de leader dans le secteur et de garantir aux conducteurs un service de la plus haute qualité. Parallèlement, Belron poursuit le développement de ses produits et services à valeur ajoutée, tels que les essuie-glaces et les filtres d'habitacle, que ses techniciens proposent aux clients lorsqu'ils interviennent sur leur véhicule.

Dans tous les segments d'activités, Belron œuvre activement au renforcement des partenariats avec ses clients et ses fournisseurs. Ces relations sont essentielles pour que Belron reste le partenaire privilégié des automobilistes et des comptes stratégiques dans tous les pays où l'entreprise opère.

Belron accorde également la priorité à l'amélioration continue des processus et des systèmes, en tirant parti de la technologie et de l'innovation pour accroître l'efficacité et offrir une expérience exceptionnelle aussi bien à ses clients qu'à ses employés. Ces efforts contribuent à une croissance durable et rentable.

Belron reste profondément déterminée à préserver sa culture unique et ses valeurs profondément ancrées. Elle continue de progresser dans son programme d'entreprise responsable, en se concentrant sur ses piliers fondamentaux: Produits et services durables et Investir dans les personnes et la société. Cela ne relève pas seulement de la bonne pratique, cela apporte également à l'entreprise des bénéfices importants, des gains d'efficacité et des innovations.

PERFORMANCE

Belron a enregistré une solide performance en 2025 grâce à un second semestre impressionnant – en particulier aux États-Unis et dans la région Reste du monde –, ce qui s'est traduit par une croissance continue du chiffre d'affaires et une expansion significative de la marge. Cette performance souligne une fois de plus la solidité et la résilience du modèle opérationnel de Belron dans un marché structurellement favorable, ainsi que le talent et le dévouement de ses collaborateurs.

Le chiffre d'affaires a atteint €6,72 milliards, ce qui représente une croissance de 4% en glissement annuel (7% à taux de change constant), principalement grâce à la croissance organique, incluant le taux de pénétration accru des services de recalibrage, complétée par des acquisitions ciblées. Grâce à une gestion rigoureuse des coûts et à l'effet de levier opérationnel, la rentabilité s'est encore améliorée. Le résultat opérationnel ajusté de Belron a progressé de 12% (+16% à taux de change constant) pour atteindre €1.536m, dégageant une marge de 23,0% (à taux de change constant). L'entreprise est également restée très génératrice de trésorerie, avec un flux de trésorerie disponible de €429m en 2025. Belron a terminé l'année avec un ratio Dette financière nette / EBITDA de 4,5x, soit une amélioration par rapport à 5,2x l'année précédente, ce qui reflète un désendettement significatif.

En 2025, Belron a réalisé 17,1 millions d'interventions – couvrant tous les services de réparation, de remplacement et de recalibrage de vitrage automobile – ce qui représente une augmentation de 3% par rapport à 2024. La progression continue de la pénétration des systèmes ADAS dans le parc automobile mondial a entraîné une demande supplémentaire de recalibrage, générant des revenus additionnels importants, tandis que Belron a maintenu des investissements substantiels dans les outils, les processus et les formations liés au recalibrage. L'entreprise a également bénéficié d'une capacité opérationnelle accrue sur plusieurs marchés clés.

PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Recalibrage statique mobile: En 2025, Belron a lancé son nouveau service innovant de recalibrage statique mobile aux États-Unis, permettant de réaliser des recalibrages sûrs et précis directement au domicile des clients ou dans un autre lieu de leur choix. Le nouveau service ayant reçu un très bon accueil, il sera déployé sur d'autres marchés en 2026.

Santé, sécurité et bien-être des employés: La sécurité des collaborateurs est la priorité numéro un de Belron et, bien qu'il soit toujours possible d'en faire plus, l'entreprise a enregistré une diminution significative du nombre d'accidents, avec une baisse du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (-28%). L'engagement des employés est resté élevé en 2025, avec un taux d'engagement global de 87,1%. De plus, 88% des collaborateurs Belron ont déclaré être fiers de travailler pour l'entreprise.

Nouveau CTO (Carlos Leira): Belron a accueilli Carlos Leira en tant que nouveau CTO du Groupe afin de piloter la feuille de route technologique de l'entreprise. Carlos est un dirigeant technologique chevronné, avec plus de 25 ans d'expérience dans divers secteurs. Il a rejoint Belron après avoir travaillé pour Europcar Mobility Group, où il occupait le poste de Group Chief Product and Technology Officer, après avoir été Global Chief Technology Officer chez Computershare.

Belron a réalisé des progrès considérables sur ses indicateurs non financiers. La satisfaction des clients est restée à un très haut niveau, avec un score NPS de 87, contre 86 l'année précédente. L'engagement des employés est resté élevé, avec un score d'engagement global de 87,1%. L'entreprise a encore amélioré son taux de recyclage des vitrages automobiles pour atteindre 98%, et 100% de l'électricité utilisée dans ses bâtiments en 2025 provenait de sources renouvelables.

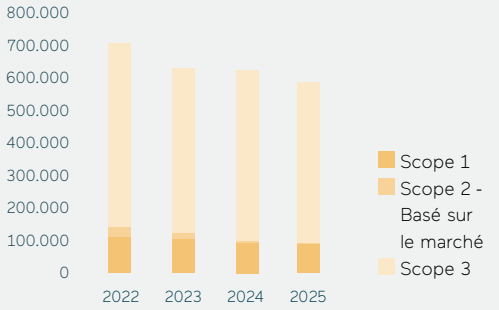
De plus, Belron a apporté en 2025 une contribution de plus de €10m à des communautés dans le monde entier. Cela inclut plus de €2m récoltés lors de la 24e édition annuelle du *Spirit of Belron Challenge*, qui a réuni 11.500 participants lors d'un événement virtuel de dix jours et d'une journée sportive au Dorney Lake au Royaume-Uni, au profit de son partenaire caritatif de longue date, *Africa Tikkun*.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
VGRR[1] prime jobs en millions)	10,7	12,2	12,6	12,8	13,0	**13,1**
NPS[2]	84,9	83,4	82,2	84,7	86,0	**86,7**

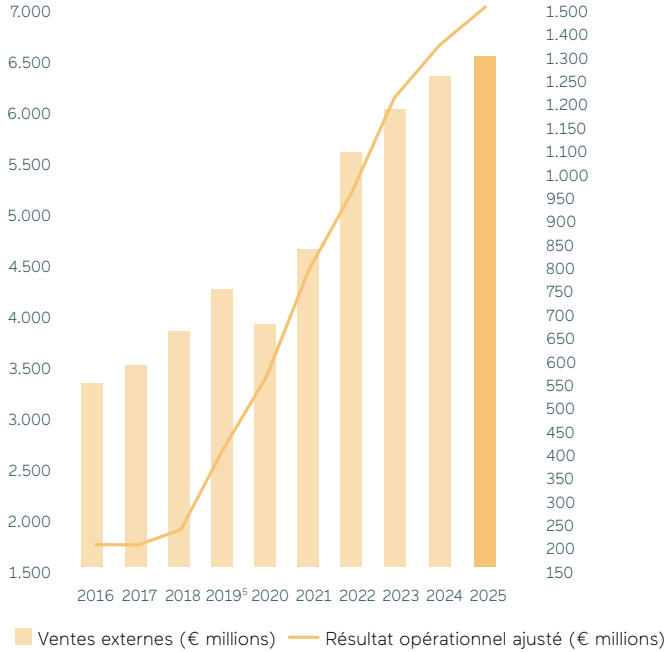
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2016	2017	2018	2019[3]	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventes externes	3.305,4	3.486,2	3.839,7	4.228,1	3.898,8	4.646,8	5.574,3	6.047,7	6.459,0	**6.722,0**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	190,7	189,8	225,7	416,4	583,9	836,0	1.016,7	1.239,5	1.369,1	**1.536,0**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	5,8%	5,4%	5,9%	9,8%	15,0%	18,0%	18,2%	20,5%	21,2%	**22,9%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[1,2]										
avant impôts	148,4	134,5	90,3	167,6	248,6	370,6	433,3	511,0	519,3	**518,0**
après impôts	122,6	116,0	74,9	116,5	178,3	272,1	309,6	404,3	388,9	**393,2**
Effectif (au 31 décembre)*	26.340	28.994	30.567	29.121	25.784	30.328	30.598	32.444	31.172	**31.271**

ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO2E)

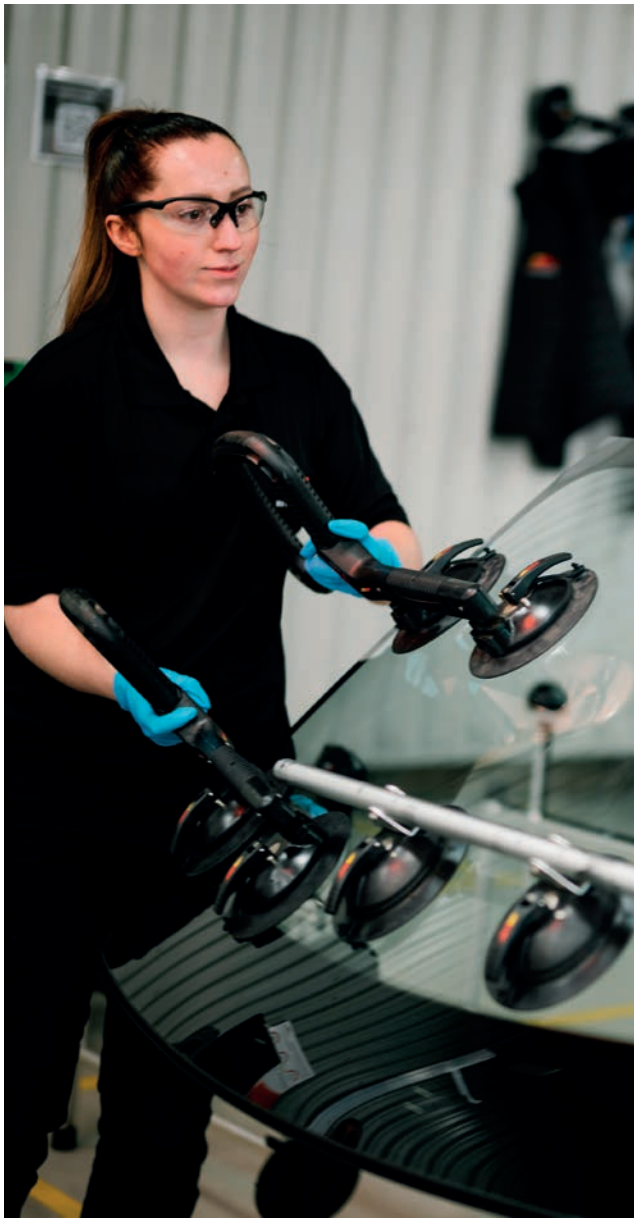


VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (€ MILLIONS)



1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 56).
2. Participation moyenne dans Belron : 94,85% en 2017, 57,78% en 2018, 52,48% en 2019, 53,75% en 2020, 52,88% en 2021, 50,01% en 2022 et 50,20% en 2023.
3. Post-IFRS 16 à partir de 2019.

* Effectif à partir de 2022. Les données précédentes (2014-2021) sont calculées en ETP (équivalents temps plein au 31 décembre).



Moleskine est une marque emblématique et inspirante née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire. Elle a pour ambition de donner libre cours au génie humain en couchant les idées sur le papier pour laisser s'exprimer la créativité et les connaissances en chaque individu et dans le monde entier. La gamme de produits comprend tout ce qui est nécessaire pour capturer ce génie humain et inclut des outils d'écriture, des agendas et des accessoires de lecture. Moleskine fait le lien entre la prise de notes analogique et numérique avec son système d'écriture intelligent « Smart Writing Set », son écosystème numérique d'applications, une plateforme numérique et des publications en ligne. La société vend ses produits dans le monde entier via une stratégie multicanal (commerce de gros, vente au détail, e-commerce et partenariats stratégiques). Moleskine est basée à Milan, en Italie, et possède des bureaux à Cologne, New York, Hong Kong, Shanghai et Tokyo.

'Moleskine est un pionnier. A ce titre, nous avons à la fois le devoir et l'opportunité de définir de nouveaux standards pour les esprits et les cœurs créatifs et libres, à travers les générations.'

THOMAS BOUCAR & LAURE BROWNE
CO-CHIEF EXECUTIVE OFFICERS

STRATÉGIE

Poursuivant son rôle de marque inspirante née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire, Moleskine continue de remplir sa mission qui consiste à donner libre cours à la créativité de sa solide base d'utilisateurs. Moleskine veut continuer à satisfaire sa communauté très fidèle, à attirer de nouveaux profils de clients plus jeunes tout en renforçant leur lien émotionnel avec la marque grâce à de nouveaux produits et à des expériences de marque immersives.

Moleskine s'adresse à toutes les générations, en accordant une attention particulière à chacune de leurs aspirations. Moleskine atteint ses consommateurs grâce à une stratégie multicanale qui combine des canaux indirects et des canaux de vente directe au consommateur. L'entreprise entrevoit un grand potentiel dans l'enrichissement continu de l'expérience d'achat dans les zones géographiques clés à travers le monde.

Enfin, Moleskine est convaincue que la créativité peut changer le monde et s'engage à promouvoir un changement positif avec son programme ESG et son partenariat avec la Moleskine Foundation.

PERFORMANCE

Le chiffre d'affaires de Moleskine s'est élevé à €117,8m en 2025, soit un recul de -3,7% par rapport à l'année précédente, dont -1,5% est imputable à des effets de change défavorables.

L'évolution du chiffre d'affaires a été essentiellement impactée par la faiblesse des réapprovisionnements chez les grossistes, qui ont poursuivi leurs politiques de réduction des stocks, une tendance particulièrement marquée aux États-Unis. À l'inverse, les autres canaux ont affiché de solides performances: la vente au détail a enregistré une croissance à deux chiffres, soutenue par la progression des ventes en périmètre constant et l'ouverture de nouveaux magasins, tandis que le segment des cadeaux d'entreprise a retrouvé une dynamique positive après une année 2024 difficile. D'un point de vue régional, la baisse des revenus s'explique par la sous-performance du marché américain, principalement due à l'affaiblissement de l'activité du commerce de gros et à des vents contraires liés aux taux de change. La performance de la région EMEA est restée stable, car la baisse des ventes auprès des plus petits comptes a été compensée par la croissance de tous les autres canaux. La région APAC a quant à elle affiché une croissance positive, témoignant d'une demande sous-jacente attractive.

La marge EBIT ajustée a reculé à 6,5% en raison d'un effet de levier du chiffre d'affaires plus faible, combiné à des investissements liés à l'ouverture de nouveaux magasins — dont les ventes sont encore en phase de montée en puissance — ainsi qu'à des investissements visant à renforcer la réalisation des ventes locale dans le canal du commerce de gros, ce qui a pesé sur la rentabilité. Le flux de trésorerie opérationnel s'est établi à €14,5m, grâce à une gestion rigoureuse du fonds de roulement et à des investissements ciblés destinés à renforcer la marque et à maintenir son engagement à inspirer les clients.

PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Laure Browne et Thomas Boucar ont été nommés Co-CEO **afin de mener à bien la prochaine phase de développement de Moleskine**. Ayant déjà été tous deux administrateurs de Moleskine, ils apportent des domaines d'expertise très complémentaires.

Nous sommes convaincus que les forces complémentaires de Laure et de Thomas, qui allient une expertise approfondie de la marque et un solide leadership stratégique, financier et opérationnel, guideront Moleskine vers une croissance durable.

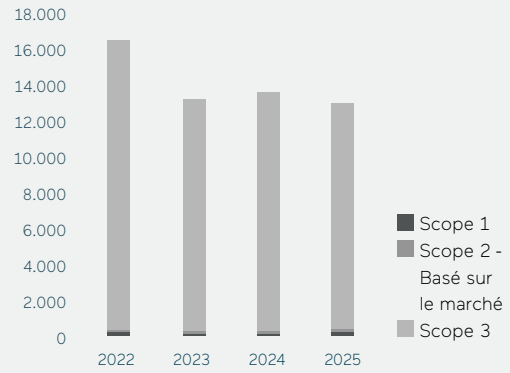
Moleskine a poursuivi le renforcement de sa pertinence culturelle grâce à des programmes d'éditions limitées couronnés de succès, comme l'édition spéciale Peanuts qui a rencontré un très grand succès.

L'entreprise a également poursuivi l'expansion de son réseau mondial de magasins avec trois nouvelles ouvertures en Europe, aux États-Unis et dans la région APAC. Les formats de magasins sont variés, allant des boutiques Moleskine traditionnelles à des concepts collaboratifs avec des coffee shops partenaires tels que Nodi, intégrant une expérience café à une sélection d'assortiments de produits Moleskine, un concept récompensé par le prix du Best Branded Café décerné lors des Vogue Living Awards.

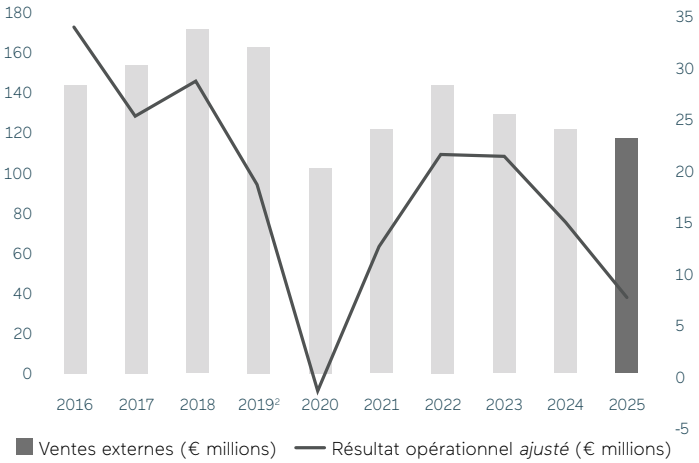
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2016	2017	2018	2019[2]	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventes externes	145,2	155,4	174,1	163,9	102,3	121,6	143,3	130,2	122,3	**117,8**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	34	25,2	28,6	28,9	-2,5	12,3	23,8	23,4	15,4	**7,7**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	23,4%	16,2%	16,4%	17,6%	-	10,1%	16,6%	18,0%	12,6%	**6,5%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[1]										
avant impôts	32,9	15,2	18,9	9,5	-13,5	1,6	12,8	2,2	-3,0	**-8,0**
après impôts	23,3	10,1	22,8	4,7	-14,1	-3,2	11,8	-2,5	-10,3	**-11,2**
Effectifs (au 31 décembre)*	401	468	491	551	390	352	361	373	417	**425**

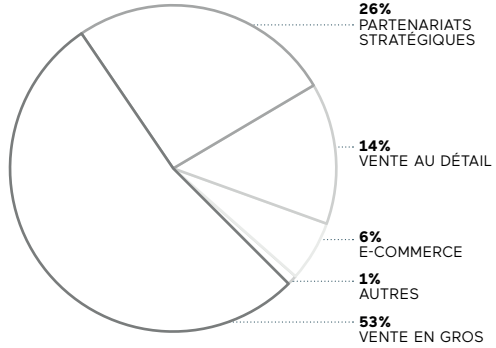
ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO2E)



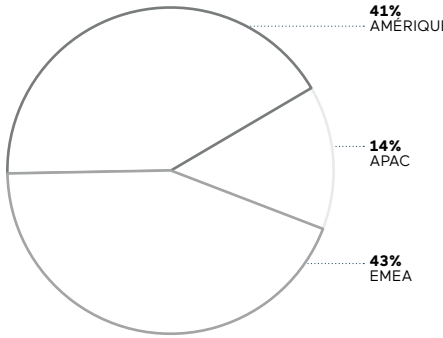
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (€ MILLIONS)



RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 56).
2. Post-IFRS 16 à partir de 2019.

* Effectif à partir de 2022. Les données précédentes (2014-2021) sont calculées en nombre d'employés (en fin d'année).

TVH est un important distributeur mondial indépendant de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles. Cette organisation centrée sur le client n'a cessé de renforcer sa présence mondiale pour améliorer sa réactivité et sa capacité de service à la clientèle, passant d'un seul site belge en 1969 à plus de 90 succursales dans 27 pays à l'heure actuelle.

Grâce à la fidélité de ses clients et à son envergure internationale, TVH propose aujourd'hui plus d'un million d'articles en stock et 55 millions de références connues à plus de 90.000 clients dans 170 pays à travers le monde, et a atteint des niveaux de qualité de service exceptionnels avec près de 94% des commandes expédiées le jour même.

'L'environnement macroéconomique de 2025 s'est révélé difficile pour TVH. Avec une équipe dirigeante renforcée, nous continuons à affiner notre stratégie et nous construisons une organisation plus rapide, plus légère et plus ciblée. Notre engagement reste clair : offrir une expérience client supérieure et renouer avec une croissance rentable grâce à une meilleure dynamique commerciale.'

PATRICK LECLUYSE
Président exécutif

STRATÉGIE

En 2025, TVH a poursuivi sa stratégie visant à devenir la référence mondiale en matière de pièces et de solutions de rechange pour les équipements « off-highway », afin d'aider ses clients à « avancer et grandir ». Au cœur de cette ambition figure la volonté d'offrir une expérience client unique dans tous les secteurs et toutes les régions, soutenue par une expertise technique approfondie et un service fourni dans la langue du client, que ce soit via des canaux entièrement numériques ou par l'intermédiaire d'équipes d'assistance dédiées.

La proposition de valeur de TVH repose sur le très large assortiment de pièces et sur la densité de son réseau logistique, garantissant la disponibilité de la bonne pièce, au bon endroit et au bon moment. Cet éventail inégalé de références couvrant de nombreuses marques et types d'équipements permet une exécution rapide des commandes et positionne TVH comme un partenaire fiable dans les activités de maintenance et de réparation de ses clients.

La croissance devrait venir de différents marchés d'équipements et de diverses régions géographiques. La croissance est principalement soutenue par le renforcement de sa position de leader dans la manutention, dans certains segments des équipements de construction, tels que les plateformes élévatrices mobiles, les chariots télescopiques et les petits engins de terrassement, ainsi que par une croissance ciblée dans le segment de l'agriculture.

Afin d'accélérer la progression vers une croissance durable et rentable, TVH a intensifié ses efforts en matière de gestion des coûts, de simplification des processus et d'excellence opérationnelle. Un programme de transformation à l'échelle de l'entreprise redéfinit les processus clés, modernise les systèmes et met en place une organisation plus performante et davantage axée sur les données. Combinés à des investissements continus dans l'expansion du réseau, ces efforts visent à créer une organisation TVH plus rapide et plus agile, mieux à même de servir ses clients dans le monde entier avec rapidité, cohérence et fiabilité.

PERFORMANCE

En 2025, TVH a évolué dans un environnement toujours aussi difficile. L'année a débuté avec la faible dynamique de volumes héritée de 2024 et bien qu'un net redressement se soit matérialisé au second semestre, de forts vents contraires liés aux taux de change, principalement associés à l'USD - ont compensé une grande partie de l'amélioration sous-jacente. Les tensions géopolitiques, les mesures tarifaires et un environnement de prix concurrentiel sur le marché des pièces détachées ont pesé sur l'évolution du chiffre d'affaires.

Dans ce contexte, TVH a fait preuve de résilience, enregistrant un chiffre d'affaires de €1.669m, en baisse de 0,4% par rapport à 2024. La croissance organique est restée stable, les marchés de la construction constituant le principal contributeur, tandis que les équipements de petite manutention ont affiché la croissance la plus rapide. Malgré un impact externe positif (+1,2%), la croissance a été atténuée par un effet de change négatif de -1,6%.

La rentabilité a été plus fortement impactée, le résultat opérationnel ajusté s'établissant à €223m, soit une baisse de -14,9%. Outre l'évolution modérée du chiffre d'affaires, la dilution de la marge s'explique par des effets liés au mix de clientèle et au mix de marché, par l'impact des droits de douane et des taux de change, ainsi que par l'augmentation de la base de coûts, malgré des réductions rigoureuses des dépenses en frais généraux et administratifs. Le flux de trésorerie est resté satisfaisant à €73m, reflétant une augmentation limitée du fonds de roulement et la poursuite d'investissements soutenus destinés à soutenir la croissance rentable future.

Tout au long de l'année, l'attention marquée de TVH envers ses clients est restée un facteur de différenciation clé, comme en témoigne un excellent score NPS de 61 en fin d'année, ce qui souligne la confiance continue des clients envers TVH malgré les turbulences économiques mondiales.

PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Changements au sein de la direction : TVH a poursuivi le renouvellement de son équipe dirigeante afin d'adresser la performance plus basse de ces trois dernières années. S'appuyant sur la décision du conseil d'administration de renforcer l'exécution et de rétablir la rentabilité, un CFO expérimenté et un nouveau COO ont rejoint l'entreprise afin d'apporter une nouvelle rigueur opérationnelle et financière. Associé à la transition en cours au niveau du CEO, ce renforcement de l'équipe dirigeante permet de transformer TVH en une organisation plus légère et plus agile, idéalement positionnée pour générer une croissance durable et rentable.

M&A : TVH a poursuivi la mise en œuvre de son programme ciblé de fusions-acquisitions, en finalisant les acquisitions d'IPS Ireland, de Rado Glass en Allemagne et de G2BPro au Canada. Ces acquisitions ciblées élargissent encore la présence internationale de TVH et renforcent son ambition d'offrir à l'échelle mondiale une gamme complète de pièces et de services pour l'après-vente.

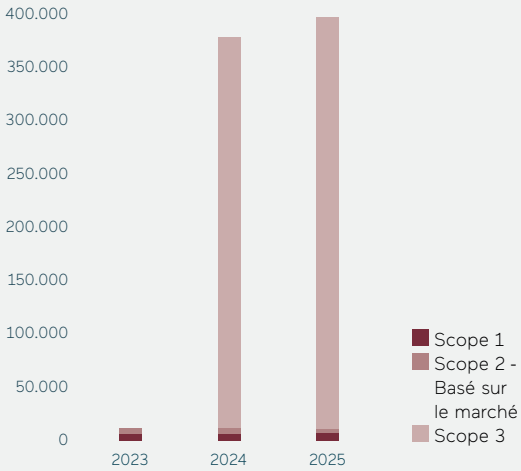
Expansion de l'empreinte logistique : Le groupe a continué à investir dans son réseau logistique, avec l'ouverture de nouveaux centres de distribution à Reno (US) et à Ruda Śląska (Pologne). Les travaux de construction du vaste centre site Plant T à Waregem ont également progressé, ce projet étant un levier important pour accroître à long terme les capacités et l'efficacité opérationnelle.

Durabilité : TVH a continué à progresser sur le plan de la durabilité, obtenant une nouvelle fois la médaille de bronze EcoVadis, ce qui reflète les efforts continus déployés pour intégrer les principes ESG dans l'ensemble de ses opérations.

CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	Q4-2021[3]	2022[4]	2023	2024	2025
Ventes externes	348,0	1.621,7	1.607,0	1.675,8	**1.668,5**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	47,8	259,8	217,9	261,7	**222,8**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	13,7%	16,0%	13,6%	15,6%	**13,4%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[1,2]					
avant impôts	18,6	98,9	74,8	97,6	**71,9**
après impôts	13,9	77,1	54,4	77,3	**56,2**
Effectifs (au 31 décembre)	4.638	4.944	5.198*	5.392	**5.408**

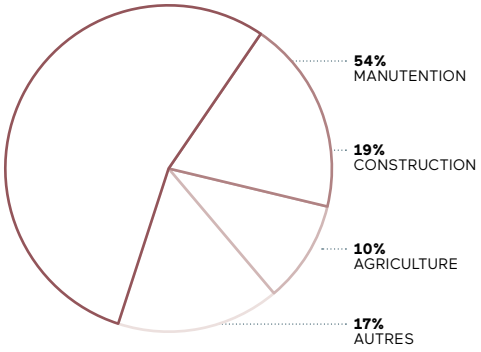
ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO2E)[5]



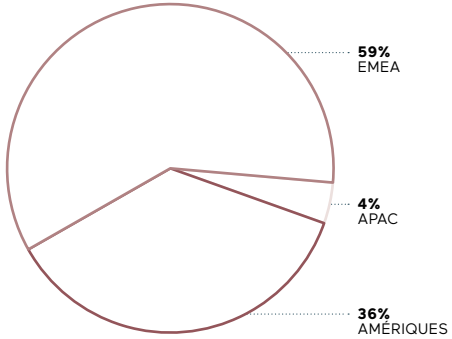
1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 56)
2. La part de D'Ieteren Group dans TVH est de 40%.
3. TVH contribue aux résultats de D'Ieteren Group depuis T4-21.
4. Les chiffres de 2022 ont été retraités pour refléter la classification des charges liées aux paiements fondés sur des actions et aux autres plans d'intéressement à long terme en tant qu'éléments d'ajustement.
5. L'augmentation des émissions reflète une amélioration continue du calcul du scope 3.

* Au 24 janvier 2024 en raison d'un changement de système RH.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES

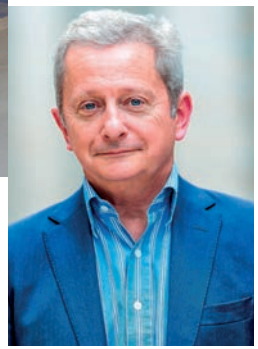


RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



PHE est un leader de la distribution omnicanale sur le marché indépendant de l'après-vente (IAM) pour les pièces détachées de véhicules légers et de poids lourds. La société est présente dans sept pays d'Europe occidentale : la France, l'Espagne, l'Italie, le Benelux et la République d'Irlande. PHE joue un rôle essentiel dans l'écosystème complexe de l'IAM en proposant à environ 70.000 clients B2B et près de 2 millions de clients B2C une offre de produits très étendue comptant plus de 600.000 références SKU1 B2B et environ 1 million de références SKU[1] B2C, complétée par une large gamme de services à valeur ajoutée. La mission de PHE, qui consiste à « promouvoir une mobilité abordable et durable », s'appuie sur l'engagement très élevé de son personnel, sa culture centrée sur le client et son modèle opérationnel performant fondé sur l'excellence logistique et un réseau de distribution dense et capillaire.

1 Unités de gestion des stocks



'2025 a de nouveau été une année de croissance rentable pour PHE. Nous avons encore enregistré une croissance organique solide, principalement portée par des gains de parts de marché dans nos zones géographiques existantes, tout en poursuivant notre stratégie de fusions-acquisitions, notamment avec notre implantation en République d'Irlande.'

STEPHANE ANTIGLIO
Chief Executive Officer

STRATÉGIE

La mission ultime de PHE est de livrer à ses clients la bonne pièce au bon moment et au bon prix, en favorisant la réparation plutôt que le remplacement des véhicules, ce qui contribue à une mobilité abordable et durable.

Cette mission repose sur un modèle de distribution omnicanale robuste et un système opérationnel vertueux qui combine effet d'échelle, proximité avec le client et excellence opérationnelle. Forte de ces atouts, PHE entend renforcer ses positions de leader de par sa présence géographique grâce à une stratégie qui s'articule autour de trois grands piliers.

Stimuler une croissance organique supérieure au marché

La croissance organique de PHE repose sur l'expansion structurelle du marché indépendant de l'après-vente, soutenue par un parc automobile croissant et vieillissant ainsi que par un durcissement des exigences réglementaires en matière d'entretien et de réparation. Cette croissance est également renforcée par des gains continus de parts de marché, portés par un assortiment de produits multispécialiste en pleine expansion, notamment via l'élargissement de l'offre de marques propres, garantissant une disponibilité hors pair, ainsi que par une expérience omnicanale hautement performante reposant sur des plateformes digitales propriétaires. PHE propose également une gamme complète de services à valeur ajoutée destinés aux garages, incluant des formations techniques, des outils numériques, des services de diagnostic et un support commercial.

Améliorer la rentabilité grâce à l'effet d'échelle et à l'efficacité opérationnelle

L'entreprise vise à renforcer sa rentabilité grâce à une centralisation des achats et à des relations solides avec ses fournisseurs, à un réseau logistique et de distribution dense et hautement performant, à des initiatives continues en matière d'excellence opérationnelle et à une augmentation progressive de la rentabilité dans les zones géographiques où elle s'est implantée plus récemment.

Poursuivre une stratégie de fusions-acquisitions méthodique, à faible risque et créatrice de valeur

Les fusions-acquisitions restent un élément central de la stratégie de croissance de PHE, qui se focalise sur des acquisitions ciblées à faible risque et à fort potentiel de synergies, dans le but de consolider ses positions existantes sur le marché ou de permettre une expansion ciblée vers de nouvelles zones géographiques ou des catégories de produits connexes, renforçant ainsi le leadership de PHE.

PERFORMANCE

PHE a enregistré une solide performance en 2025, combinant une croissance organique robuste et une expansion inorganique significative, malgré un effet favorable limité de l'inflation, un nombre réduit de jours ouvrés et un contexte macroéconomique légèrement plus difficile en France, compensé par la dynamique qui reste soutenue sur les marchés internationaux.

Le chiffre d'affaires net a progressé de 6,3% en glissement annuel pour s'établir à €2,9 milliards, tandis que l'EBITDA ajusté s'est élevé à €372,9m, soit une hausse de 4,8% en glissement annuel, avec une marge de 12,7%, ce qui s'est traduit par une augmentation de 4% du résultat opérationnel ajusté à €267,4m. La solide performance du chiffre d'affaires s'explique principalement par une croissance organique des ventes de +3,9% en glissement annuel. Le segment France[1] a enregistré une progression de +2,2%, malgré un contexte plus difficile, tandis que le segment International[2] a affiché une croissance notable de +7,0%, portée par des gains continus de parts de marché. La croissance des résultats reflète l'évolution des revenus ainsi qu'une maîtrise efficace des charges de personnel et des dépenses d'exploitation.

Les fusions-acquisitions[3] sont restées un pilier central de la stratégie de PHE en 2025, contribuant à hauteur de 38% à la croissance totale du chiffre d'affaires. Au cours de l'année, l'entreprise a réalisé quatre acquisitions, dont deux en Espagne, une en Belgique et une acquisition stratégique visant à pénétrer le marché de la République d'Irlande.

Dans l'ensemble, l'année 2025 a été une nouvelle année positive et stratégiquement fructueuse pour PHE, qui a encore consolidé ses positions de leader en France, en Espagne et en Italie, tout en confirmant sa place parmi les trois principaux acteurs du Benelux.

1 Le segment France comprend : Véhicule Léger France, Poids Lourds, Oscaro, Centrale d'achat et les plateformes (Logisteo, Cora, PTNM et ACR)

2 Le segment International comprend : Doyen Group et Geevers (Benelux), Autodis Italia (Italie) et AD Bosch (Espagne)

3 Ces fusions-acquisitions incluent en Espagne : AD Freco ; en Belgique : Autolux et Thijssen Autoparts ; et en République d'Irlande : Top Part.

PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

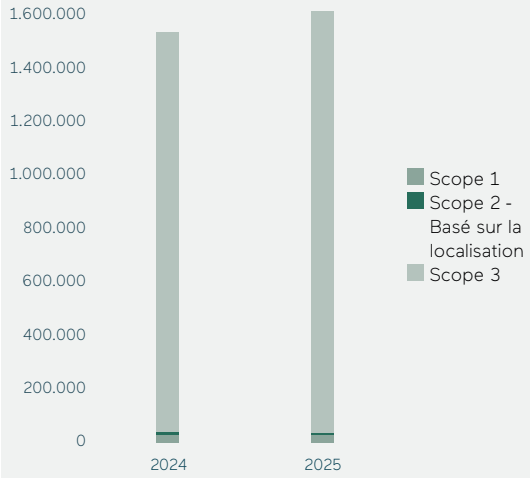
Acquisition de Top Part: PHE a réussi son entrée sur le marché irlandais en acquérant une participation majoritaire dans Top Part, principal distributeur indépendant de pièces automobiles en République d'Irlande. Cette opération stratégique positionne PHE comme un leader du marché dans une économie en pleine croissance, caractérisée par une démographie dynamique et de solides fondamentaux pour les activités de réparation et d'entretien automobile.

Acquisitions en Espagne: Par l'intermédiaire de sa filiale espagnole AD Parts Intergroup, PHE a annoncé en janvier 2026 avoir entamé des négociations exclusives en vue d'acquérir une participation de 51% dans les groupes Polaris et Regueira, deux acteurs de premier plan sur le marché espagnol de l'après-vente automobile, générant chacun un chiffre d'affaires annuel d'environ €170 millions. Ces opérations restent soumises à l'approbation des autorités espagnoles de la concurrence.

Financement: En septembre 2025, PHE a procédé avec succès au repricing de son emprunt TLB de €960m, avec une réduction de la marge de 25 points de base à Euribor+300 points de base, grâce à la solidité de sa performance opérationnelle et à la poursuite de son désendettement.

Recrutements clés: En janvier 2026, PHE a annoncé les nominations de Laurent Gasse en tant que Group Chief Human Resources Officer et de Perrine Pradal en tant que Group General Counsel. Tous deux ont rejoint le Comité Exécutif et joueront un rôle clé dans le développement futur de l'entreprise.

ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO2E)

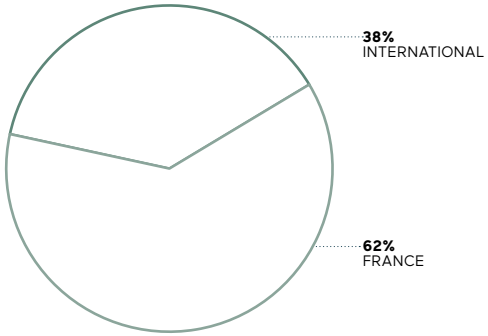


CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	Août-Déc-2022[2,3]	2023	2024	2025
Ventes externes	961,8	2.556,9	2.763,3	**2.937,1**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	78,6	231,6	257,0	**267,4**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	8,2%	9,1%	9,3%	**9,1%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[1]				
avant impôts	46,3	137,6	165,6	**181,6**
après impôts	36,5	105,5	115,0	**126,6**
Effectifs (au 31 décembre)	9.112	9.314	9.727	**10.339**

VENTES PAR SEGMENT

	Août-Déc-2022[2]	2023	2024	2025
France	65,3%	66,7%	64,3%	**62,0%**
International	34,7%	33,3%	35,6%	**38,0%**



1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 56).
2. PHE contribue aux résultats de D'Ieteren Group depuis août 2022.
3. Les chiffres de 2022 ont été retraités pour refléter la finalisation de l'allocation du prix d'achat de PHE au premier semestre 2023 et la classification des charges liées aux paiements fondés sur des actions et aux autres plans d'intéressement à long terme en tant qu'éléments d'ajustement.

D'Ieteren Immo, la société immobilière de D'Ieteren Group, est responsable de la gestion des actifs, des investissements et du développement du portefeuille immobilier du Groupe en Belgique, principalement occupé par les activités de D'Ieteren Automotive.

Le portefeuille couvre une large diversité de classes d'actifs, dont des bureaux, des ateliers, des centres logistiques et des unités résidentielles. D'Ieteren Immo se concentre avant tout sur la réhabilitation et la transformation de son patrimoine immobilier. Au-delà de la gestion de ces actifs, l'entreprise met à profit son expertise approfondie en gestion immobilière et de projets pour fournir des services de conseil sur mesure, afin d'accompagner ses locataires dans leurs besoins opérationnels.

'2025 a été une année d'exécution maîtrisée, marquée par la livraison réussie de projets clés, des progrès constants dans la revitalisation du siège social et la poursuite de nos engagements en matière de durabilité. Les résultats obtenus cette année témoignent de la rigueur, du professionnalisme et du dévouement de nos équipes à tous les niveaux de l'organisation.'

STEVEN BOEL
Chief Executive Officer

STRATÉGIE

D'Ieteren Immo a été créée en 2016 pour poursuivre la professionnalisation, la consolidation et la mise en œuvre d'une vision à long terme des activités immobilières belges du Groupe, tout en soutenant les besoins opérationnels et les plans de croissance des sociétés du Groupe. . Aujourd'hui, la société gère et développe un portefeuille diversifié d'actifs immobiliers, dont une grande partie appartient au Groupe depuis plusieurs décennies, ce qui reflète sa stratégie à long terme «investir et détenir».

En tant que partenaire immobilier du Groupe, D'Ieteren Immo s'attache à créer une valeur durable grâce à une gestion active des actifs et des biens immobiliers ainsi qu'à des développements ciblés. L'entreprise s'efforce de rester agile et orientée solutions, en veillant à ce que ses biens immobiliers s'adaptent en permanence à l'évolution des besoins des locataires et des entreprises. Son objectif est de constituer un portefeuille pérenne, qui reste à la fois efficient en termes de coûts et attractif sur le long terme.

Au-delà de la gestion de son portefeuille existant, D'Ieteren Immo cherche à redéployer des capitaux dans des opportunités immobilières attractives qui sont en adéquation avec son orientation stratégique et ses compétences de base. Ces investissements sont réalisés avec discipline afin de préserver une structure de capital équilibrée et de renforcer le positionnement stratégique à long terme du portefeuille.

La durabilité demeure un aspect essentiel dans la gestion et le développement des actifs immobiliers, les efforts portant notamment sur la production d'énergie verte, l'amélioration de la performance énergétique et l'intégration de pratiques responsables lorsque cela est pertinent. Ces initiatives contribuent à maintenir la résilience et l'attractivité à long terme du portefeuille.

PERFORMANCE

L'environnement en 2025 est resté relativement stable, avec un niveau d'inflation sain qui soutient la croissance des revenus locatifs. Tout au long de l'année, D'Ieteren Immo a poursuivi des investissements significatifs dans des projets de croissance destinés à soutenir le Groupe et ses sociétés, tout en livrant avec succès plusieurs développements clés à ses clients.

À la fin 2025, le portefeuille de D'Ieteren Immo comprenait 38 sites en Belgique, pour une juste valeur de marché de €411m. Le portefeuille a généré un rendement locatif net (y compris les inoccupations) de 7,0%. Les revenus locatifs nets ont atteint €28,6m, portés par l'indexation, la livraison de nouveaux projets et des marges de relocation significatives sur certains actifs. Ces effets combinés ont contribué à une solide performance financière et ont renforcé la résilience du portefeuille.

Au-delà de la performance financière, D'Ieteren Immo a encore renforcé sa culture d'entreprise centrée sur l'humain et sur le soutien.

L'entreprise a maintenu un score élevé de satisfaction des employés de 82%, confirmant ainsi son engagement à être un employeur de référence. La satisfaction des clients a également progressé, grâce à différents services sur mesure qui ont contribué à un NPS de 32 en 2025.

Dans l'ensemble, 2025 marque une nouvelle année de croissance maîtrisée, de progrès opérationnels et de renforcement des partenariats avec ses locataires, positionnant clairement D'Ieteren Immo dans un schéma de création de valeur durable à long terme.

PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Refinancement réussi : Au T2 2025, D'Ieteren Immo a finalisé un refinancement avec un consortium bancaire belge, incluant des clauses de prêt liées à la durabilité, en adéquation avec ses ambitions en la matière. Cette opération a renforcé la structure de capital de l'entreprise et lui a assuré une flexibilité financière à long terme afin de soutenir son pipeline d'investissements futurs.

Investissements de croissance stratégiques : Tout au long de l'année 2025, l'entreprise a poursuivi la transformation du D'Ieteren Park, marquée par la livraison réussie de la D'Ieteren House, qui accueille désormais la majorité des équipes de D'Ieteren Automotive, ainsi que par la rénovation complète d'un bâtiment destiné à VDFin. Par ailleurs, D'Ieteren Immo a également investi dans un nouveau Porsche Service Factory à Paal.

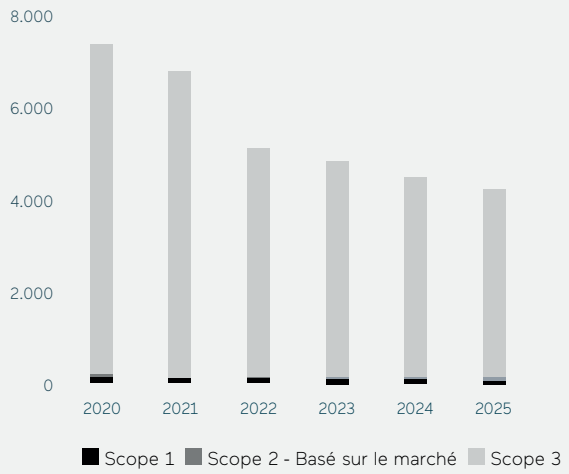
Projet phare du siège social : La revitalisation du siège historique de D'Ieteren Group continue de progresser, la demande de permis ayant été déposée au cours du T3 2025, ce qui marque une étape majeure dans la transformation du site historique Mail du Groupe.

Réduction des émissions de carbone : D'Ieteren Immo poursuit sa trajectoire de décarbonation avec des engagements et des objectifs validés par la SBTi, combinés à d'importants investissements dans le programme Carbon-Nada visant à réduire de manière structurelle l'intensité carbone du portefeuille immobilier.

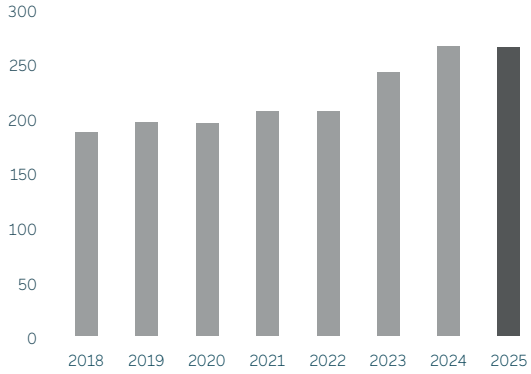
PORTEFEUILLE IMMOBILIER

M²	2023	2024	2025
Parkings	453.240	460.365	461.263
Ateliers	71.126	74.302	75.427
Showrooms	45.259	47.559	47.559
Stockage	83.287	83.308	83.308
Bureaux	32.234	34.911	35.349
Locaux techniques / utilitaires	13.160	15.372	15.372
Unités résidentielles	5.493	5.493	5.313
Autres	175.965	176.295	176.295
TOTAL	**879.764**	**897.605**	**899.886**
dont couverts	292.854	313.714	315.097
SUPERFICIE TOTALE	**808.810**	**845.753**	**849.473**

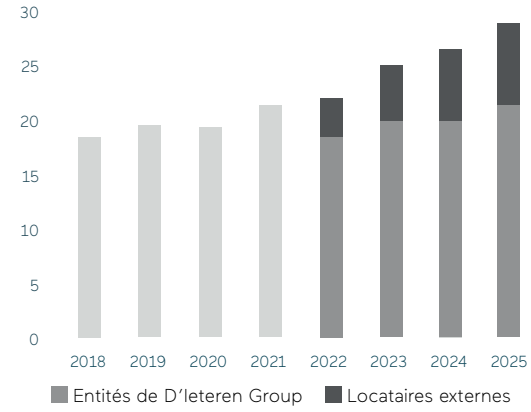
ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO2E) SCOPE HISTORIQUE



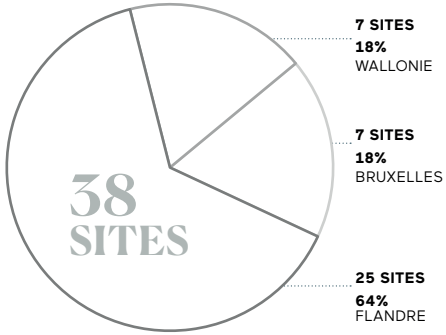
VALEUR COMPTABLE DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER (€ millions)



REVENUS LOCATIFS NETS (€ millions)



LOCALISATION



43
COLLABORATEURS

37%
FEMMES

63%
HOMMES

Chiffres clés financiers

	2016[1]	2017[2]	2018[2]	2019[10]	2020[10]	2021[10,11]	2022[10,13,14]	2023[10]	2024[10]	2025[10]
Résultats consolidés (€ millions)										
Ventes externes	6.471,7	3.455,1	3.578,1	3.798,8	3.318,0	3.360,5	4.714,6	7.983,6	8.154,7	**8.033,5**
Ventes combinées[4]	6.471,7	6.941,3								
Ventes, part du Groupe[5]			5.799,6	6.017,7	5.413,6	5.956,9	8.161,6	11.662,3	12.073,9	**12.082,1**
Résultat opérationnel combiné *ajusté*[3,4]	281,1	300,9								
Résultat opérationnel *ajusté*, part du Groupe[3,5]			262,6	332,4	391,8	557,2	860,8	1.184,3	1.327,9	**1.367,1**
Résultat *ajusté*, part du Groupe :										
- avant impôts[3,5]	241,6	247,9	226,1	295,2	328,7	506,1	756,3	970,8	1.065,0	**955,6**
- après impôts[3,5]	215,3	194,8	182,2	211,6	228,8	366,5	548,5	733,3	773,5	**698,4**
Part du Groupe dans le résultat net de la période[6]	49,9	112,6	1.048,0	66,1	138,8	252,4	332,7	504,7	372,1	**424,5**
Structure financière (€ millions)	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**	**2025[10]**
Trésorerie nette (dette) dans le segment Corporate & Non alloué[9,15]	N/A	398,6	986,3	1.325,6	998,6	782,8	322,0	915,9	-908,2	**-542,2**
Données par action (€)	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**	**2025[10]**
Part du Groupe dans le résultat net ajusté de la période[3,6,7]	3,92	3,55	3,32	3,88	4,22	6,80	10,19	13,73	14,45	**13,07**
Part du Groupe dans le résultat net de la période[6,7]	0,91	2,05	19,12	1,21	2,56	4,68	6,18	9,41	6,94	**7,94**
Dividende brut par action ordinaire	0,95	3,80[8]	1,00	1,00	1,35	2,10	3,00	3,75	75,60[14]	**2,00**
Informations sur l'action (€)	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**	**2025[10]**
Cours maximum de l'action	45,2	45,9	40,1	63,1	68,6	175,7	183,0	191,8	226,0	**190,8**
Cours minimum de l'action	26,1	35,8	32,4	32,5	36,1	65,1	118,0	137,2	159,4	**144,5**
Cours de l'action au 31/12	42,0	37,5	32,9	62,6	67,8	171,6	179,2	176,9	160,7	**153,9**
Cours moyen de l'action	37,8	40,9	36,1	43,3	52,4	113,2	154,4	164,8	196,0	**165,9**
Volume journalier moyen (en nombre d'actions)	47.723	39.457	42.142	54.800	48.005	44.534	66.569	45.899	50.799	**50.760**
Capitalisation boursière au 31/12 (en € millions)	2.322,7	2.035,4	1.782,2	3.461,9	3.686,1	9.329,5	9.742,7	9.501,1	8.631,0	**8.262,9**
Nombre total d'actions émises	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	54.367.928	54.367.928	54.367.928	53.708.999	53.708.999	**53.690.082**
Effectifs (au 31 décembre)	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455	36.549[12]	46.570	50.161*	49.687*	**50.464***

1. Inclut Moleskine au 1er octobre 2016.
2. Belron est présentée dans les activités abandonnées entre le 1er janvier 2017 et février 2018. Mise en équivalence à partir du 7 février 2018.
3. Hors éléments d'ajustement.
4. Incluant Belron et TVH à 100%.
5. Les chiffres « part du Groupe » incluent la part du Groupe dans les sociétés, et le résultat ajusté avant impôts, part du Groupe, inclut le résultat ajusté avant impôts des entités mises en équivalence.
6. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren Group, conformément à la norme IAS 1.
7. Données calculées conformément à la norme IAS33.
8. Inclut un dividende extraordinaire de €2,85.
9. Se référer aux cadres et définitions de la section sur les Indicateurs de performance alternatifs (APM).
10. Post-IFRS 16.
11. Incluant TVH à partir de T4-21.
12. À partir de 2021, le nombre d'ETP correspond au nombre de personnes au 31 décembre au lieu d'être une moyenne.
13. Incluant PHE à partir d'août 2022.
14. Inclut un dividende extraordinaire de €74.
15. Hors financements intra-groupe.

* Effectifs (au 31 décembre).

Rapport financier et de gestion 2025

Sommaire

41 Déclaration des personnes responsables
42 Résultats de l'exercice 2025
67 Etats financiers consolidés 2025
68 Compte de résultats consolidé
69 État consolidé du résultat global
70 État consolidé de la situation financière
71 État consolidé des variations des capitaux propres
72 Tableau des flux de trésorerie consolidé
74 Notes annexes aux états financiers consolidés
141 Rapport du Commissaire
146 Comptes annuels statutaires résumés 2025
149 Déclaration de gouvernance d'entreprise
150 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle
158 Diversité
159 Rapport de rémunération
162 Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
181 Informations sur le capital
183 Rapport de durabilité
184 D'Ieteren Group
214 - EU taxonomy
222 D'Ieteren Automotive
253 Moleskine
274 PHE
300 D'Ieteren Immo
319 Annexes
323 Notes additionnelles et méthodologie
339 Rapport indépendant d'assurance limitée
342 Autres informations de durabilité
343 Belron
362 TVH
395 Informations sur l'action

Contenu du rapport de gestion consolidé

42 Evolution des affaires, résultats et situation de la Société
149 Déclaration de gouvernance d'entreprise
150 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle
157 Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise
158 Diversité
93, 159 Rapport de rémunération
162 Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
181 Informations sur le capital
182 - Publicité des participations importantes (loi transparence)
182 - Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA sur les titres de la Société
113 - Capitaux propres
183 Rapport de durabilité
110 Gestion des risques financiers
128 Prestations fournies par le commissaire
131 Evénements postérieurs à la date de clôture

Déclaration des personnes responsables

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

Nicolas D'Ieteren, Président du Conseil d'administration, et Frédéric de Vuyst, Vice-Président du Conseil d'administration, attestent, au nom et pour le compte de la société D'Ieteren Group SA/NV, qu'à leur connaissance, les états financiers consolidés, établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adoptées par l'Union Européenne, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de D'Ieteren Group SA/NV et des entreprises comprises dans la consolidation, que le rapport de gestion sur les états financiers consolidés contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de D'Ieteren Group SA/NV et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées, et que le rapport de gestion a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité (les normes « ESRS ») et aux spécifications prévues dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 (la réglementation Taxonomie).

Résultats de l'exercice 2025

Une bonne performance reflétant de solides fondamentaux opérationnels

Faits marquants financiers de l'exercice 2025

L'indicateur clé de performance (KPI) de D'Ieteren Group - le résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] (pg) – s'établit à €955,6m en 2025. A taux de change constants (du 31 décembre 2024) et excluant les charges financières liées au financement additionnel levé fin 2024, il reflète une nouvelle année de bonne performance, affichant une progression sous-jacente de 3,8% en glissement annuel (voir annexe).

- **Belron** a enregistré une année record sur de nombreux indicateurs, grâce à une forte performance au S2-2025. À taux de change constants du 31 décembre 2024, le chiffre d'affaires a progressé de 7,1%, et le résultat opérationnel *ajusté*[1] a augmenté de 15,7%, ce qui s'est traduit par une marge de 23,0%. Aux taux de change publiés, la croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel ajusté[1] s'élèvent respectivement à 4,1% et 12,2%. Malgré l'augmentation des charges financières liées au financement additionnel levé fin 2024, le résultat *ajusté* avant impôts, pg[1] de Belron est resté globalement stable en glissement annuel à €518,0m (-0,3%).
- Le chiffre d'affaires de **D'Ieteren Automotive** a reculé de -5,5% en glissement annuel en 2025, dans un contexte de contraction de -7,8% en glissement annuel du marché belge des immatriculations nettes de voitures neuves[2], partiellement compensée par un mix produits attractif. Le mix est resté exceptionnellement solide, renforcé par la performance dans le segment des véhicules électriques (BEV), et les activités du pôle « scale-up » ont contribué au mix de marge global, ce qui a conduit à une marge opérationnelle *ajustée*[1] de 4,7%. Le résultat *ajusté* avant impôts, pg[1] de D'Ieteren Automotive s'est élevé à €215,3m (-9.9% en glissement annuel), soutenu en outre par une amélioration de la performance de Volkswagen D'Ieteren Finance.
- **PHE** a poursuivi sa trajectoire de croissance avec une hausse du chiffre d'affaires de 6,3% en glissement annuel, dont 3,9% sur base organique, et une marge opérationnelle ajustée[1] globalement stable de 9,1%, ce qui se traduit par une augmentation de 9,7% en glissement annuel de son résultat *ajusté* avant impôts, pg[1] qui s'établit à €181,6m. Cette performance solide est principalement portée par des gains de parts de marché et par la contribution des acquisitions.
- Le chiffre d'affaires à taux de change constants du 31 décembre 2024 de **TVH** a augmenté de 1,1%. Le résultat opérationnel *ajusté*[1] a diminué de -14,9% en glissement annuel, sous l'effet conjugué d'un chiffre d'affaires organique stable[4], d'effets de mix négatifs, de la hausse des coûts de transport et d'une augmentation des coûts non-cash liés aux investissements antérieurs. Le résultat *ajusté* avant impôts, pg[1] de €71,9m, est en recul par rapport à 2024.
- **Moleskine** a vu son chiffre d'affaires reculer de -2,2% sur le plan organique en glissement annuel, ou -3,7% en incluant une évolution négative des taux de change. Moleskine a continué à subir la faiblesse du canal du commerce de gros. Le mix de canaux, la hausse des dépenses de marketing et un levier opérationnel négatif ont entraîné un recul du résultat opérationnel *ajusté*[1] qui s'établit à €7,7m. Le résultat *ajusté* avant impôts, pg[1] s'est élevé à -€8,0m après les charges d'intérêts sur le prêt d'actionnaire principalement.
- **Le segment Corporate & non alloué** a affiché un résultat *ajusté* avant impôts, pg[1] de -€23,2m contre €46,6m en 2024, ce qui s'explique en grande partie par la charge d'intérêts sur l'emprunt contracté à la mi-décembre 2024. L'endettement net[3] du segment s'élève à €286,8m à la fin décembre 2025 (€542,2m hors financement intra-groupe).
- Le **flux de trésorerie[6]** part du Groupe a diminué par rapport au niveau exceptionnel de FY-2024, mais reste solide à €373,9m grâce à Belron et D'Ieteren Automotive, malgré l'impact des intérêts décaissés supplémentaires dans le cadre du financement additionnel levé à la fin 2024 aux niveaux de Belron et du Corporate.
- Le Conseil d'Administration propose un **dividende ordinaire brut** de €2,00 par action pour l'exercice 2025 (contre €1,60 en 2024) à l'Assemblée Générale des Actionnaires qui se tiendra le 28 mai 2026.

Les données ESG auditées seront publiées dans le rapport annuel 2025 de D'Ieteren Group qui paraîtra en avril 2026.

Ce communiqué de presse a été autorisé à la publication par le Conseil d'Administration du 10 mars 2026.

Perspectives 2026

Pour 2026, D'Ieteren Group prévoit une **progression** de son résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] **dans une fourchette basse à moyenne à un chiffre en glissement annuel.**

Ces perspectives reposent, pour les années FY-2025 et FY-2026, sur des taux de change conformes aux taux en vigueur au 31 décembre 2025 (taux EUR/USD de 1,17 – voir le tableau de réconciliation ci-dessous) et excluent tout impact potentiel provenant de tensions géopolitiques ou de nouvelles augmentations de droits de douane américains, ainsi que les acquisitions non encore clôturées de PHE.

Les performances suivantes sont attendues de la part des sociétés :

- **Belron**
  - Belron prévoit une croissance de son chiffre d'affaires dans une fourchette moyenne à haute à un chiffre ainsi qu'une poursuite de l'amélioration de sa marge opérationnelle *ajustée*[1] vers son ambition pour 2028.
- **D'Ieteren Automotive**
  - D'Ieteren Automotive anticipe une évolution négative du chiffre d'affaires et un recul matériel de sa marge opérationnelle *ajustée*[1] par rapport au niveau encore exceptionnel atteint en 2025.
- **PHE**
  - PHE s'attend à une croissance organique moyenne à un chiffre de son chiffre d'affaires[5] ainsi qu'une contribution continue des fusions-acquisitions, tandis que la marge opérationnelle *ajustée*[1] devrait rester globalement stable en glissement annuel.
- **TVH**
  - TVH s'attend à une croissance organique du chiffre d'affaires[5] comprise dans une fourchette basse à moyenne à un chiffre en glissement annuel, et à un recul de son résultat opérationnel *ajusté*[1].
- **Moleskine**
  - Moleskine prévoit une progression de son chiffre d'affaires dans une fourchette basse à moyenne à un chiffre par rapport à 2025, et une croissance de son résultat opérationnel *ajusté*[1].

Tableau de comparaison des résultats FY-2025 aux taux de change du 31 décembre 2025

Compte de résultat après IFRS 16 *€m*	FY-2025a aux taux de change du 31 déc. 2024 EUR/USD 1,03	FY-2025a aux taux de change publiés	FY-2025a aux taux de change du 31 déc. 2025 EUR/USD 1,17
BELRON			
Chiffre d'affaires	7,076.4	6,722.0	6,579.9
Résultat opérationnel ajusté	1,624.0	1,536.0	1,501.0
Marge opérationnelle ajustée	*23.0%*	*22.9%*	*22.8%*
Résultat avant impôts ajusté, part du Groupe	544.9	518.0	507.4
Part du Groupe	*50.30%*	*50.30%*	*50.30%*
TVH			
Chiffre d'affaires	1,705.3	1,668.5	1,644.8
Résultat opérationnel ajusté	228.6	222.8	218.9
Marge opérationnelle ajustée	*13.4%*	*13.4%*	*13.3%*
Résultat avant impôts ajusté, part du Groupe	75.6	71.9	69.0
Part du Groupe	*40.00%*	*40.00%*	*40.00%*
GROUP			
Résultat avant impôts ajusté, part du Groupe	**986.2**	**955.6**	**942.0**

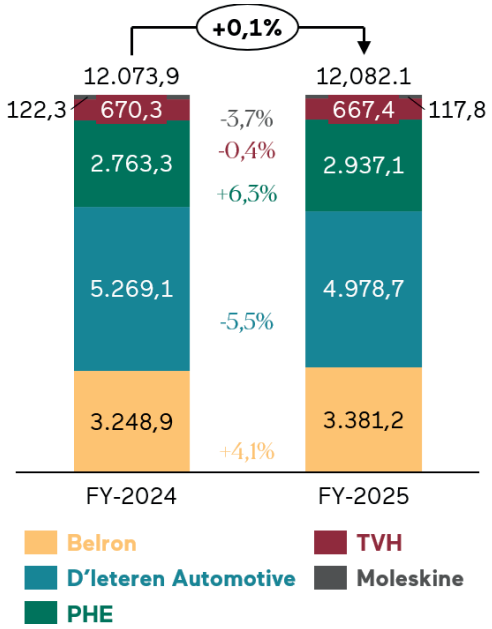
Principaux développements

- Au S1-2025, D'Ieteren Group a remboursé anticipativement son prêt-relais à 2 ans de €500m.
- En juillet 2025, Belron a procédé au repricing de son emprunt à terme en USD, ce qui a entraîné une réduction de la marge de 25 points de base. En octobre, les deux tranches de l'emprunt à terme (USD et EUR) ont bénéficié d'un step-down automatique avec une réduction supplémentaire de la marge de 25 points de base. En janvier 2026, une nouvelle opération de repricing a été lancée, conduisant à une réduction de la marge de 50 points de base sur l'emprunt à terme libellé en EUR et de 25 points de base sur l'emprunt à terme libellé en USD. Les taux actuels sont donc de [Sofr+200pb] sur la tranche en USD et de [Euribor+225bps] sur la tranche en EUR.
- Le 25 août 2025, Dominiek Valcke, CEO de TVH, et le Conseil d'Administration de TVH ont décidé d'un commun accord de mettre fin à leur collaboration. Un processus de sélection est en cours afin de désigner le nouveau CEO de TVH. En attendant la nomination du nouveau CEO, Patrick Lecluyse a été nommé Executive Chairman.
- En septembre 2025, PHE a procédé au repricing de son emprunt à terme en cours, avec une réduction de la marge applicable actuelle de 25 points de base.
- Au S2-2025, à la suite du test de dépréciation effectué sur Moleskine, le Groupe a comptabilisé une charge de dépréciation après impôts de -€77,4m.
- En décembre 2025, D'Ieteren Group a annoncé un programme de rachat d'actions pour un montant de €100m. Les actions achetées dans le cadre du programme seront annulées ou utilisées pour couvrir d'éventuels plans d'intéressement à long terme.
- D'Ieteren Group annonce que son Chief Investment Officer, Nicolas Saillez, a quitté la société à la fin de l'année 2025. Ses responsabilités ont été allouées entre le Comité Exécutif et les Investment Directors. Cette transition reflète l'évolution permanente du Groupe, en renforçant le rôle des Investment Directors, qui assumeront désormais des fonctions élargies et davantage de responsabilités au sein des différentes équipes afin de poursuivre la stratégie existante d'actionnariat actif et d'investissement du Groupe. Ils reportent désormais directement au CEO, Francis Deprez.
- En janvier 2026, PHE a annoncé être entrée en négociations exclusives en vue d'acquérir une participation de 51% dans deux distributeurs AD Parts dans les régions du centre et du nord-ouest de l'Espagne. Ensemble, les groupes Polaris et Regueira ont généré environ €340m de chiffre d'affaires en 2025. Ces acquisitions s'inscrivent pleinement dans la stratégie de PHE et renforcent encore sa position de leader sur le marché espagnol. La finalisation de ces acquisitions est soumise à l'approbation des autorités de concurrence compétentes, qui est attendue pour le T2-2026.
- En février 2026, Christophe Archaimbault a quitté ses fonctions de CEO de Moleskine. D'Ieteren Group a nommé Thomas Boucar, Investment Director de D'Ieteren Group, et Laure Browne, ex-CEO expérimentée et senior executive de nombreuses marques de biens de consommation, en tant que co-CEOs, dont les domaines d'expertise hautement complémentaires permettront de mener à bien la prochaine phase de développement de Moleskine.
- En février 2026, PHE a annoncé être en négociations exclusives en vue de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Suministros Dama. Cette petite société espagnole est spécialisée dans l'import & export d'équipements de garage, d'outils et de pièces détachées automobiles. Suministros Dama travaille avec les filiales de PHE depuis plus de dix ans, et l'acquisition de son expertise en sourcing aidera à accélérer le développement et la rentabilité de l'offre de marques propres de PHE.

Synthèse Groupe

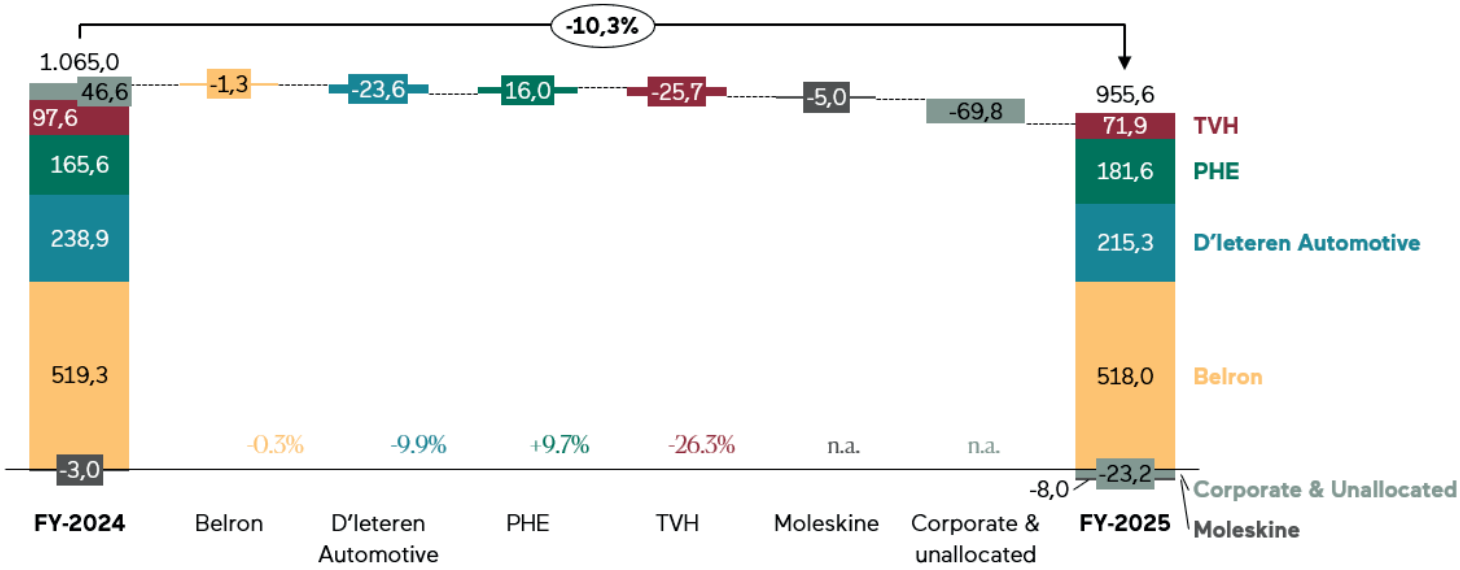
Le chiffre d'affaires consolidé selon les normes IFRS s'est élevé à **€8.033,5m (-1,5% en glissement annuel)**. Ce chiffre exclut Belron et TVH. **Le chiffre d'affaires, part du Groupe**[1] s'est élevé à **€12.082,1m (+0,1% en glissement annuel)**. A taux de change constants (du 31 décembre 2024), le chiffre d'affaires, part du Groupe[1] a augmenté de 1,0% en glissement annuel.

Chiffre d'affaires, part du Groupe (€m)



Le **résultat consolidé avant impôts selon les normes IFRS** a augmenté de 8,6% en glissement annuel pour atteindre €510,8m (€470,4m en 2024). L'indicateur clé de performance, le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] s'établit à €955,6m en 2025, impacté par des effets de change défavorables et par le financement additionnel levé fin 2024. A taux de change constants (du 31 décembre 2024) et excluant ces charges financières additionnelles, le KPI de D'leteren Group reflète une nouvelle année de bonne performance, affichant une progression sous-jacente de 3,8% en glissement annuel (voir annexe) par rapport à une base FY-2024 qui comprenait également €30,0m de produits financiers sur la position de trésorerie.

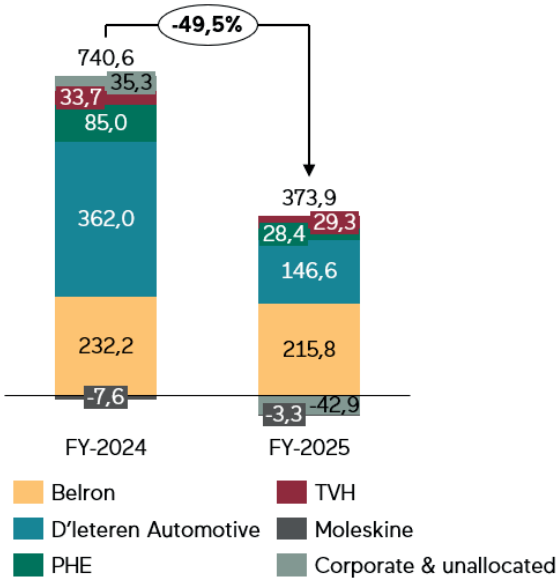
Évolution du résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] (€m)



La **part du Groupe dans le résultat net** s'est élevée à €424,5m (+14,1% en glissement annuel contre €372,1m en 2024). Le **résultat net *ajusté*, part du Groupe[1],** s'est établi à €698,4m, contre €773,5m en 2024.

Le flux de trésorerie, part du Groupe[1,6] a reculé par rapport au niveau exceptionnel atteint au FY-2024, qui avait bénéficié de l'impact du décaissement de la réserve d'affacturage sans recours chez PHE ainsi que de la normalisation du carnet de commandes et la réduction des stocks chez D'Ieteren Automotive. Au FY-2025, le flux de trésorerie, part du Groupe[1,6] est resté solide à €373,9m, avec Belron et D'Ieteren Automotive comme principaux contributeurs. Par rapport à 2024, ce montant est également impacté par l'augmentation des intérêts décaissés dans le cadre du financement additionnel aux niveaux de Belron et du Corporate.

Évolution du flux de trésorerie, part du Groupe[1,6] (€m)



Le Conseil d'Administration propose un **dividende ordinaire brut** de €2,00 par action à l'Assemblée Générale des Actionnaires qui se tiendra le 28 mai 2026.

Le segment Corporate & non alloué a remboursé avec succès et de manière anticipée son prêt-relais de €500m au S1-2025, et a clôturé 2025 avec une **dette financière nette[3] de €286,8m** (ou €542,2m hors financement intra-groupe de €255,4m). À titre de comparaison, la dette financière nette[3] s'élevait à €652,8m (€908,2m hors financement intra-groupe) à la fin décembre 2024.

Belron

€ m	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 Eléments d'ajustement	2024 Total	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2025 Eléments d'ajustement	2025 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Volumes VGRR *(en millions)*	-	-	13,0	-	-	13,1	-	0,5%
Ventes externes	6.459,0	-	6.459,0	6.722,0	-	6.722,0	4,1%	4,1%
Résultat opérationnel	1.369,1	-226,7	1.142,4	1.536,0	-275,9	1.260,1	12,2%	10,3%
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	-337,8	-41,4	-379,2	-506,2	-0,4	-506,6	49,9%	33,6%
Résultat avant impôts (PBT)	1.032,4	-268,1	764,3	1.029,7	-276,3	753,4	-0,3%	-1,4%
PBT *ajusté*, part du groupe[1] (@ 50.30%)	519,3	-	-	518,0	-	-	-0,3%	-

Résultats

Le chiffre d'affaires total de **Belron** (à 100%) **a augmenté de 4,1%** pour atteindre €6.722,0 en 2025. La croissance du chiffre d'affaires se compose d'une **croissance organique[5] de 5,9%**, d'une contribution des acquisitions de 0,9% et d'un effet de change négatif de -2,8%.

L'augmentation du chiffre d'affaires a été soutenue par un effet prix/mix favorable et une hausse des volumes (VGRR prime jobs), avec des contributions toujours positives des recalibrages (taux de pénétration[7] de 47,2%) et des produits et services à valeur ajoutée (VAPS - taux d'attachement[8] de 24,7%).

Toutes les régions ont contribué à la solide performance organique de 5,9%. La croissance organique[5] en **Amérique du Nord** (55% du total) a été de 7,2%, avec une forte performance au S2-2025 grâce à l'amélioration des volumes, à l'utilisation efficace des capacités et à un accroissement de la valeur. La **Zone Euro** (32% du total) a affiché une croissance organique[5] des ventes de 4,6%, dans la continuation d'une année 2024 exceptionnelle, sous l'effet de l'ensemble des leviers clés. La croissance organique[5] des ventes était de 3,9% dans le **Reste du Monde** (13% du total).

Le **résultat opérationnel** (à 100%) pour l'ensemble de l'année a progressé de 10,3% en glissement annuel pour s'établir à €1.260,1m, et le **résultat opérationnel *ajusté***[1] a augmenté de 12,2% pour atteindre €1.536,0m aux taux de change publiés, ce qui se traduit par une amélioration significative de la marge opérationnelle *ajustée*[1] à 22,9% (23,0% aux taux de change du 31 décembre 2024).

Les ***éléments d'ajustement***[1] au niveau du résultat opérationnel ont totalisé -€275,9m (voir la section Indicateurs de performance alternatifs – APM pour plus de détails). Le montant total consacré au **programme de transformation** global s'est élevé à €66,4m en 2025, dont €44,3m classés en éléments d'*ajustement*[1].

Le **résultat avant impôts** s'est établi à €753,4m (€764,3m en 2024), globalement stable en glissement annuel malgré l'augmentation des coûts de financement liés à l'augmentation de la dette et à la distribution de dividendes en octobre 2024.

Le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] de €518,0m était également en ligne avec les €519,3m en 2024. Cela reflète la solidité de la performance opérationnelle, compensée par l'augmentation des coûts de financement.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] (après impôts) s'est élevé à €429,1m contre €461,6m en 2024. Le recul modéré par rapport à 2024 s'explique par des intérêts décaissés plus élevés suite à l'émission d'une nouvelle dette en octobre 2024, une augmentation des dépenses d'investissement, une sortie de fonds de roulement plus importante qu'en 2024 et une hausse des sorties de trésorerie liées aux éléments d'*ajustement*[1]. Ces éléments ont été partiellement compensés par une progression de 11,3% en glissement annuel de l'EBITDA[4] *ajusté*[1] ainsi que par une baisse des dépenses liées aux acquisitions.

La **dette financière nette**[3] de Belron a diminué de €9.015,6m à la fin décembre 2024 à €8.412,9m à la fin décembre 2025. Cette évolution s'explique principalement par l'impact favorable des taux de change sur la trésorerie et la dette externe ainsi que par la forte génération de flux de trésorerie de €429,1m, partiellement compensés notamment par les dividendes versés aux actionnaires de Belron (-€307,0m, dont -€162,5m à D'Ieteren Group).

Le ratio de levier net Senior Secured de Belron (ratio endettement Senior Secured[3]/EBITDA post-IFRS 16 pro forma[4]) a reculé à 5,2x à la fin décembre 2024 à 4,5x à la fin décembre 2025.

D'Ieteren Automotive

€mio	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2024 Total	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2025 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Véhicules neufs livrés *(en unités)*	-	-	119.832	-	-	104.259	-	-13,0%
Ventes externes	5.269,1	-	5.269,1	4.978,7	-	4.978,7	-5,5%	-5,5%
Résultat opérationnel	269,7	-45,5	224,2	232,3	-17,6	214,7	-13,9%	-4,2%
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	-14,2	0,3	-13,9	-16,2	0,7	-15,5	14,4%	11,6%
Résultat avant impôts (PBT)	237,9	-50,0	187,9	217,5	-17,6	199,9	-8,6%	6,4%
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	238,9	-	-	215,3	-	-	-9,9%	-

Résultats

Le marché belge des immatriculations nettes de voitures neuves[2] s'est contracté de -7,8% en glissement annuel en 2025 pour atteindre 403.851 unités. La **part de marché nette** globale de D'Ieteren Automotive s'est établie à 22,9% contre 24,0% en 2024.

Le nombre total de **véhicules neufs**, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Automotive en 2025 a atteint 104.259 unités, contre 119.832 unités en 2024 (-13,0%).

Le **chiffre d'affaires** de D'Ieteren Automotive a diminué de -5,5% pour s'établir à €4.978,7m. Cette baisse s'explique notamment par l'évolution du marché, partiellement compensée par une évolution positive du mix de voitures neuves ainsi que par une progression des ventes dans la plupart des autres activités, notamment les pièces de rechange et accessoires et les scale-ups. Voir la note annexe 5 du rapport financier pour plus d'informations.

Le **résultat opérationnel** a atteint €214,7m (-4,2% en glissement annuel) et le **résultat opérationnel *ajusté***[1] a reculé de -13,9% en glissement annuel pour s'établir à €232,3m, ce qui se traduit par une marge opérationnelle *ajustée* encore exceptionnelle de 4,7%. Cette performance remarquable, après une année record en 2024, s'explique en grande partie l'effet mix positif sur le chiffre d'affaires, notamment dans le segment des véhicules électriques et, pour la première fois, une contribution positive du pôle scale-up (principalement Poppy, Lucien et D'Ieteren Energy), plus que compensés par l'impact de l'évolution des volumes.

Les **éléments d'*ajustement***[1] au niveau du résultat opérationnel se sont élevés à -€17,6m (voir la section APM pour plus de détails).

Le **résultat avant impôts** a atteint €199,9m (+6,4% en glissement annuel) et €217,5m (-8,6% en glissement annuel) hors éléments *d'ajustement*[1].

Le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1], a baissé de -9,9% en glissement annuel pour atteindre €215,3m. La contribution des entités mises en équivalence s'est nettement améliorée à -€1,5m (contre -€17,6m en 2024), essentiellement grâce à Volkswagen D'Ieteren Finance qui redevient profitable.

Dette nette et flux de trésorerie

La génération de flux de trésorerie[6] (après impôts) est restée solide, à €146,6m, bien qu'en deçà du niveau remarquable de €362,0m en 2024. La baisse en glissement annuel s'explique principalement par une entrée de fonds de roulement moins élevée de €47,4m contre €211,1m en 2024, ainsi que par un EBITDA[4] ajusté[1] en baisse et une sortie de trésorerie plus élevée liée aux éléments d'*ajustement*[1].

La **dette financière nette**[3] de D'Ieteren Automotive est passée de €11,9m à la fin 2024 à €259,5m à la fin 2025, en raison du dividende versé au segment Corporate & non alloué (-€400,0m) en utilisant la liquidité disponible, partiellement compensé par la génération de flux de trésorerie de €146,6m. Le ratio de levier Dette nette[3] / EBITDA[4] *ajusté*[1] est resté faible, à 0,8x à la fin 2025.

PHE

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

€m	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2024 Total	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2025 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Ventes externes	2.763,3	-	2.763,3	2.937,1	-	2.937,1	6,3%	6,3%
Résultat opérationnel	257,0	-57,5	199,5	267,4	-51,5	215,8	4,0%	8,2%
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	-83,9	-12,3	-96,2	-77,2	-0,5	-77,7	-8,0%	-19,2%
Résultat avant impôts (PBT)	173,2	-69,8	103,4	190,1	-52,1	138,1	9,8%	33,5%
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	165,6	-	-	181,6	-	-	9,7%	-

Résultats

Le **chiffre d'affaires total** de PHE a augmenté de 6,3% en glissement annuel pour s'établir à €2.937,1m. Cette forte performance s'explique par une croissance organique[5] de 3,9% et par une contribution de 2,4% des acquisitions.

La France (62% du total) a affiché une croissance organique[5] de 2,2%, tandis que la croissance organique des activités internationales (38% du total) était de 7,0%, principalement grâce à des gains de parts de marché dans un contexte de normalisation de l'inflation des prix et d'un nombre de jours ouvrés inférieur sur l'ensemble de l'année.

Le résultat opérationnel s'est établi à €215,8m (+8,2% en glissement annuel). Le **résultat opérationnel *ajusté***[1] s'est établi à €267,4m (+4,0% en glissement annuel), ce qui représente une solide marge opérationnelle *ajustée*[1] de 9,1%, légèrement inférieure à celle de 2024 en raison d'investissements stratégiques dans les activités internationales et d'une légère dilution de marge liée aux acquisitions, tandis que la rentabilité en France a continué à progresser malgré la persistance de certaines pressions inflationnistes sur les coûts.

Les **éléments *d'ajustement***[1] se sont élevés à -€51,5m au niveau du résultat opérationnel (voir la section APM pour plus de détails).

Le **résultat avant impôts** a atteint €138,1m et le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à €181,6m, soit une hausse significative de 9,7% en glissement annuel.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] pour le segment PHE s'est élevé à €28,4m, contre €85,0m au FY-2024, l'année 2024 ayant bénéficié d'une entrée de fonds de roulement liée à un décaissement de la réserve d'affacturage sans recours, tandis qu'une sortie de fonds de roulement de -€43,0m a été enregistrée au FY-2025. Outre cet élément, le flux de trésorerie de PHE a progressé grâce à un EBITDA[4] *ajusté*[1] plus élevé, à des intérêts décaissés moins élevés et à une diminution des dépenses liées aux acquisitions (-€62,6m sur FY-2025).

La **dette financière nette**[3] selon la définition de D'leteren Group est restée stable en glissement annuel à €1.120,7m à la fin 2025, vu que la génération de flux de trésorerie a été compensée par une augmentation des dettes de location. Cette définition de dette financière nette[3] ne comprend pas les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle qui ont des participations minoritaires dans certaines des filiales directes et indirectes de PHE et les options de vente accordées aux investisseurs minoritaires (y compris la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants), qui ont investi aux côtés de D'leteren Group dans la holding de PHE.

Le ratio de levier dette financière nette[3] / EBITDA[4] (post-IFRS 16), selon la définition des prêteurs, était de 3,0x à la fin 2025 contre 3,1x à la fin 2024.

TVH

€m	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	Eléments d'ajustement	Total	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Aangepaste elementen	Aanpassingen	Total	% wijziging aangepaste elementen	% wijziging totaal
Ventes externes	1.675,8	-	1.675,8	1.668,5	-	1.668,5	-0,4%	-0,4%
Résultat opérationnel	261,7	-104,6	157,1	222,8	-72,5	150,3	-14,9%	-4,3%
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	-17,6	-0,6	-18,2	-43,0	1,4	-41,7	144,6%	128,8%
Résultat avant impôts (PBT)	244,1	-105,2	138,9	179,7	-71,1	108,7	-26,3%	-21,8%
PBT ajusté, part du groupe[1]	97,6	-	-	71,9	-	-	-26,3%	-

Résultats

En 2025, **TVH** a réalisé un **chiffre d'affaires total** (à 100%) de €1.668,5m, globalement stable en glissement annuel, composé d'une croissance organique stable[5], d'une croissance externe de 1,2% et d'un impact négatif de -1,6% lié à l'effet de change. FY-2025 a été marqué par des niveaux d'activité et un environnement tarifaire toujours faibles dans les segments Manutention de matériaux et Agriculture, tandis que le segment Construction a affiché une poursuite de la croissance.

Le résultat opérationnel (à 100%) s'est établi à €150,3m (-4,3% en glissement annuel). Le **résultat opérationnel *ajusté*[1]** de €222,8m au FY-2025 a reculé de -14,9% en glissement annuel, sous l'effet conjugué d'une évolution modérée des ventes, d'effets de mix négatifs, de la hausse des coûts de transport et d'une augmentation des coûts non-cash liés à des investissements antérieurs, tout en limitant la croissance des dépenses opérationnelles. Il est à noter que FY-2024 a été impacté positivement par le paiement d'une indemnité d'assurance de €6,6m suite à la cyberattaque de 2023.

Les **éléments d'*ajustement***[1] au niveau du résultat opérationnel se sont élevés à -€72,5m (voir la section APM pour plus de détails), dont -€5,9m d'honoraires payés aux intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation.

Le **résultat avant impôts** a atteint €108,7m en 2025 et le **résultat *ajusté avant impôts, part du* Groupe**[1] s'est élevé à €71,9m, contre €97,6m au FY-2024, toujours impacté par l'augmentation des coûts de financement nets *ajustés*[1] (notamment liés à des pertes de change latentes et réalisées).

Dette nette et flux de trésorerie

La génération de **flux de trésorerie**[6] est restée résiliente, à €73,2m, bien qu'inférieure aux €84,3m en 2024, la baisse de l'EBITDA[4] ayant été partiellement compensée par des moindres dépenses liées aux acquisitions, une diminution des impôts payés, une moindre sortie de trésorerie liée au fonds de roulement, et des dépenses d'investissement en baisse (4,4% des ventes, hors droits d'utilisation).

La **dette financière nette**[3] de TVH (100%) a augmenté de €773,3m à la fin 2024 à €852,5m à la fin 2025. Cette évolution s'explique principalement par les dividendes versés (-€111,5m, dont -€44,5m au segment Corporate & non alloué) et par l'effet des variations dans les dettes de location, partiellement compensés par la génération de flux de trésorerie. Le ratio de levier dette financière nette[3] / EBITDA[4] *ajusté*[1] est passé à 3,1x à la fin décembre 2025 contre 2,5x à la fin décembre 2024.

Moleskine

€m	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 Eléments d'ajustement	2024 Total	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2025 Eléments d'ajustement	2025 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Ventes externes	*122,3*	-	122,3	*117,8*	-	117,8	*-3,7%*	*-3,7%*
Résultat opérationnel	*15,4*	*-163,1*	-147,7	*7,7*	*-107,4*	-99,6	*-50,0%*	-
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	*-18,1*	-	-18,1	*-16,0*	-	-16,0	*-11,8%*	*-11,8%*
Résultat avant impôts (PBT)	*-2,7*	*-163,1*	-165,8	*-8,3*	*-107,4*	-115,6	-	-
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*-3,0*	-	-	*-8,0*	-	-	-	-

Chiffre d'affaires et résultats

Le **chiffre d'affaires** de Moleskine a diminué de -3,7% en glissement annuel en 2025 pour atteindre €117,8m, ce qui correspond à une baisse organique[5] de -2,2% et à un effet de change négatif de -1,5%. Tous les canaux ont enregistré une croissance organique[5] positive, à l'exception du canal du commerce de gros, principalement aux États-Unis, en raison d'une gestion prudente des stocks par certains grands clients.

Le **résultat opérationnel** a progressé de -€147,7m à -€99,6m en raison d'une charge de dépréciation brute plus élevée au S1-2024 (-€163,4m) contre -€107,4m enregistrés au S2-25 à la suite du test de dépréciation. Le **résultat opérationnel *ajusté*[1]** a diminué de -50,0%, reflétant un mix de canaux dilutif pour la marge, une hausse des dépenses de marketing et un effet de levier opérationnel négatif.

Les éléments *d'ajustement*[1] au niveau du résultat opérationnel se sont élevés à -€107,4m en 2025 (voir la section APM pour plus de détails). Ils reflètent la charge de dépréciation après impôts de -€77,4m comptabilisée au deuxième semestre 2025.

Le **résultat avant impôts** s'est élevé à -€115,6m. Le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à -€8,0m contre -€3,0m en 2024.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] s'est amélioré par rapport à 2024, pour s'établir à -€3,3m, grâce à une baisse des intérêts décaissés, des impôts payés et des dépenses d'investissement ainsi qu'à une entrée de fonds de roulement plus élevée, partiellement compensées par la diminution de l'EBITDA[4] *ajusté*[1]. Le flux de trésorerie[6] inclut le paiement de €14,4m d'intérêts essentiellement au segment Corporate & non alloué sur le prêt d'actionnaire.

La dette financière nette de Moleskine[3] a atteint €269,5m à la fin décembre 2025 (€266,5m à la fin décembre 2024), dont €255,4m de financement intra-groupe.

Corporate et non alloué

€m	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2024 Total	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2025 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2025 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Ventes externes	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-7,5	-10,3	-17,8	-2,0	-6,9	-8,9	-	-
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	54,1	-15,2	38,9	-21,2	-4,3	-25,5	-	-
Résultat avant impôts (PBT)	46,6	-25,5	21,1	-23,2	-11,2	-34,4	-	-
PBT ajusté, part du groupe[1]	46,6	-	-	-23,2	-	-	-	-

Résultats

Le segment « Corporate et non alloué » comprend principalement les activités Corporate et Immobilières (D'Ieteren Immo S.A.). Le **résultat opérationnel *ajusté***[1] a atteint -€2,0m au FY-2025 contre -€7,5m au FY-2024, notamment grâce à une hausse des revenus locatifs dans les activités immobilières (+9,4% en glissement annuel). Les éléments d'*ajustement*[1] se sont élevés à -€6,9m au niveau du résultat opérationnel *ajusté*[1].

Le résultat financier net *ajusté*[1] est passé de €54,1m au FY-2024 à -€21,2m au FY-2025. Cette évolution s'explique principalement par les charges d'intérêt liées à la dette contractée fin 2024.

Les **éléments *d'ajustement***[1] au niveau du résultat financier net de -€4,3m se rapportent principalement à l'amortissement accéléré des coûts de financement différés suite au remboursement anticipé de l'intégralité du Senior Secured Bridge Loan de €500m en juin 2025.

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] s'est établi à -€23,2m contre €46,6m en 2024.

Dette nette et flux de trésorerie

Le flux de trésorerie[6] généré par le segment Corporate & non alloué a diminué de €35,3m en 2024 à -€42,9m en 2025, principalement en raison des intérêts décaissés à la suite de la dette contractée fin 2024 (contre des intérêts encaissés en 2024).

La position **financière nette**[3] de « Corporate & non alloué » a diminué de €652,8m à la fin décembre 2024 à €286,8m à la fin décembre 2025. La diminution de €366,0m s'explique principalement par les dividendes reçus du segment D'Ieteren Automotive (€400,0m), du segment Belron (€162,5m) et du segment TVH (€44,6m), partiellement compensés par une consommation de flux de trésorerie de -€42,9m.

Recherche et développement

Les frais de recherche et développement (R&D) engagés par D'Ieteren Group se sont élevés à environ €55,4m en 2025.

Les frais de recherche et développement de **Belron** ont atteint €4,6m. L'entreprise mène des activités de recherche et de développement continues afin de conserver sa position de leader mondial dans les services de réparation et de remplacement de vitrages automobiles, tout en garantissant le respect des normes de sécurité rigoureuses.

D'Ieteren Automotive a investi €4,9m pour poursuivre le développement de solutions de mobilité durables et innovantes, ainsi que de solutions logicielles destinées aux particuliers et aux entreprises, telles que Poppy, Mbrella et Joule.

Les dépenses de R&D de **Moleskine** qui se sont élevées à €425k ont été consacrées au concept design et au développement de l'innovation, ainsi qu'à l'expansion continue de son écosystème numérique. Les dépenses opérationnelles se sont élevées à €144k, dont €98k liés au concept design et €46k au développement de l'innovation. Les dépenses d'investissement se sont élevées à €281k et ont été principalement allouées à l'investissement dans EDO.IO, la filiale numérique de Moleskine, afin de soutenir le développement de la nouvelle application Moleskine Everyday Suite, qui a été lancée en 2025 sur les appareils Apple.

PHE a investi au total près de €7,5m dans la maintenance, le développement et l'amélioration de son écosystème numérique propriétaire. Cet investissement a couvert les mises à jour continues de ses principales plateformes B2B (notamment Oscaro et Autossim), ainsi que le support permanent pour AD.FR et idGarages.com (plateformes en ligne pour les réservations, la prise de rendez-vous et les devis à la demande). Cela incluait également la poursuite du développement de HUB360, l'application propriétaire de PHE destinée à sa force de vente, ainsi que des investissements soutenus dans l'IA et l'automatisation robotisée des processus afin d'améliorer les capacités en matière de service à la clientèle et d'approfondir la connaissance des comportements clients.

TVH a poursuivi la valorisation de ses activités de R&D. Dans le but de poursuivre le développement et l'amélioration de solutions innovantes pour ses opérations, l'entreprise a investi un montant total d'environ €38m. Parallèlement aux projets d'automatisation en cours dans la logistique et l'entreposage, ainsi qu'à l'amélioration des plateformes d'e-commerce intégrées (notamment via une nouvelle fonctionnalité de recherche par catégorie), de nouvelles initiatives ont été lancées dans les domaines de la tarification des articles et du fret. Afin d'élargir son offre de services aux clients, TVH a également continué à investir dans le développement de solutions logicielles pour ses activités de systèmes télématiques ainsi que pour le lancement de nouveaux services.

Notes

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

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

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

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

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

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

[7] Le taux de pénétration des recalibrages est défini comme le nombre d'interventions de recalibrage divisé par le nombre de remplacements de pare-brise.

[8] Le taux d'attachement des produits et services à valeur ajoutée est défini par le nombre de prime jobs comprenant la vente d'un produit ou d'un service à valeur ajoutée.

Rapport du commissaire

" Le commissaire, KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Axel Jorion, réviseur d'entreprises, a confirmé que ses procédures d'audit qui sont terminées quant au fond, n'ont pas révélées d'anomalie significative dans les données comptables reprises dans le communiqué.
Les travaux d'assurance relatifs à l'information consolidée en matière de durabilité sont actuellement en cours et ne sont pas encore terminés".

Déclarations prospectives

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

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

Cadre et définitions

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

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

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

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

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

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

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

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

(e) les charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme ;

(f) d'autres éléments importants qui sont générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l'activité ordinaire du Groupe et qui, individuellement ou de manière agrégée s'ils sont de nature similaire, sont identifiés en raison de leur taille ou de leur incidence.

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

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

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

€m	2025			2024		
		Dont			*Dont*	
	Total	*Résultat ajusté*	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Résultat ajusté*	*Eléments d'ajustement*
Produits des activités ordinaires	**8.033,5**	*8.033,5*	*-*	**8.154,7**	*8.154,7*	*-*
Coût des ventes	-6.018,0	*-6.031,6*	*13,7*	-6.187,3	*-6.189,1*	*1,8*
Marge brute	**2.015,6**	*2.001,9*	*13,7*	**1.967,4**	*1.965,6*	*1,8*
Charges commerciales et administratives	-1.624,0	*-1.526,1*	*-97,9*	-1.568,4	*-1.450,3*	*-118,1*
Autres produits opérationnels	81,2	*72,6*	*8,6*	50,0	*46,1*	*3,9*
Autres charges opérationnelles	-150,7	*-43,0*	*-107,8*	-190,8	*-26,8*	*-164,0*
Résultat opérationnel	**322,1**	*505,4*	*-183,4*	**258,2**	*534,6*	*-276,4*
Charges financières nettes	-134,7	*-130,6*	*-4,1*	-89,3	*-62,1*	*-27,2*
Produits financiers	8,1	*7,6*	*0,6*	50,3	*49,8*	*0,5*
Charges financières	-142,9	*-138,2*	*-4,7*	-139,6	*-111,9*	*-27,7*
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	323,5	*450,8*	*-127,2*	301,5	*448,7*	*-147,2*
Résultat avant impôts	**510,8**	*825,5*	*-314,7*	**470,4**	*921,2*	*-450,8*
Impôts sur le résultat	-81,1	*-121,9*	*40,8*	-93,6	*-143,0*	*49,4*
Résultat des activités poursuivies	**429,7**	*703,6*	*-273,9*	**376,8**	*778,2*	*-401,4*
Activités abandonnées	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**429,7**	*703,6*	*-273,9*	**376,8**	*778,2*	*-401,4*
Résultat attribuable aux:					-	-
Porteurs de capitaux propres de la Société	**424,5**	*698,4*	*-273,9*	**372,1**	*773,5*	*-401,4*
Participations ne donnant pas le contrôle	5,2	*5,2*	-	4,7	*4,7*	-
Résultat par action						
De base (en €)	7,94	*13,07*	*-5,13*	6,94	*14,43*	*-7,49*
Dilué (en €)	7,87	*12,95*	*-5,08*	6,87	*14,28*	*-7,41*
Résultat par action pour le résultat des activités poursuivies						
De base (en €)	7,94	*13,07*	*-5,13*	6,94	*14,43*	*-7,49*
Dilué (en €)	7,87	*12,95*	*-5,08*	6,87	*14,28*	*-7,41*

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

Les segments opérationnels du Groupe sont D'Ieteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH et PHE. Les autres segments sont présentés dans la catégorie « Corporate & non alloué » (D'Ieteren Group, activités Corporate et immobilières). Ces segments opérationnels sont cohérents avec l'organisation et la structure de reporting interne du Groupe et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». Malgré leur classification en tant qu'entités mises en équivalence, Belron et TVH restent des segments opérationnels distincts, reflétant la structure de reporting interne du Groupe.

€m	2025							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	4.978,7	6.722,0	117,8	1.668,5	2.937,1	-	-8.390,5	8.033,5
Produits intra-groupe des activités ordinaires	1,0	-	-	-	-	-	-1,0	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**4.979,7**	**6.722,0**	**117,8**	**1.668,5**	**2.937,1**	**-**	**-8.391,5**	**8.033,5**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**214,7**	**1.260,1**	**-99,6**	**150,3**	**215,8**	**-8,9**	**-1.410,4**	**322,1**
Dont Résultat ajusté	*232,3*	*1.536,0*	*7,7*	*222,8*	*267,4*	*-2,0*	*-1.758,8*	*505,4*
Eléments d'ajustement	*-17,6*	*-275,9*	*-107,4*	*-72,5*	*-51,5*	*-6,9*	*348,4*	*-183,4*
Charges financières nettes	-15,5	-506,6	-16,0	-41,7	-77,7	-25,5	548,3	-134,7
Produits financiers	2,8	41,5	-0,4	11,0	2,6	3,1	-52,5	8,1
Charges financières	-18,3	-548,1	-1,4	-52,7	-80,3	-42,8	600,8	-142,9
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-14,2	-	-	14,2	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	0,7	-	-	-	-0,1	-	322,9	323,5
Résultat avant impôts	**199,9**	**753,4**	**-115,6**	**108,7**	**138,1**	**-34,4**	**-539,2**	**510,8**
Dont Résultat ajusté	*217,5*	*1.029,7*	*-8,3*	*179,7*	*190,1*	*-23,2*	*-760,1*	*825,5*
Eléments d'ajustement	*-17,6*	*-276,3*	*-107,4*	*-71,1*	*-52,1*	*-11,2*	*220,9*	*-314,7*
Impôts sur le résultat	-63,8	-180,7	26,7	-21,5	-46,0	1,9	202,2	-81,1
Résultat des activités poursuivies	**136,1**	**572,8**	**-88,9**	**87,1**	**92,1**	**-32,5**	**-336,9**	**429,7**
Dont Résultat ajusté	*155,4*	*781,8*	*-11,5*	*140,5*	*132,9*	*-22,6*	*-472,9*	*703,6*
Eléments d'ajustement	*-19,3*	*-209,0*	*-77,4*	*-53,4*	*-40,8*	*-9,9*	*136,0*	*-273,9*
Activités abandonnées	-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**136,1**	**572,8**	**-88,9**	**87,1**	**92,1**	**-32,5**	**-336,9**	**429,7**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & non-alloué		Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**136,8**	**288,1**	**-88,6**	**34,8**	**85,8**	**-32,5**		**424,5**
Dont Résultat ajusté	*156,1*	*393,2*	*-11,2*	*56,2*	*126,6*	*-22,6*		*698,4*
Eléments d'ajustement	*-19,3*	*-105,1*	*-77,4*	*-21,4*	*-40,8*	*-9,9*		*-273,9*
Participations ne donnant pas le contrôle	-0,7	-	-0,3	-	6,3	-		5,2
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**136,1**	**288,1**	**-88,9**	**34,8**	**92,1**	**-32,5**		**429,7**

(*) Belron à 50,30% et TVH à 40,00% – voir la note annexe 17 des Etats financiers consolidés 2025.

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

€m		2024							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires		5.269,1	6.459,0	122,3	1.675,8	2.763,3	-	-8.134,8	8.154,7
Produits intra-groupe des activités ordinaires		0,8	-	-	-	-	-	-0,8	-
Produits sectoriels des activités ordinaires		**5.269,9**	**6.459,0**	**122,3**	**1.675,8**	**2.763,3**	**-**	**-8.135,6**	**8.154,7**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)		**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Dont	*Résultat ajusté*	*269,7*	*1.369,1*	*15,4*	*261,7*	*257,0*	*-7,5*	*-1.630,8*	*534,6*
	Eléments d'ajustement	*-45,5*	*-226,7*	*-163,1*	*-104,6*	*-57,5*	*-10,3*	*331,3*	*-276,4*
Charges financières nettes		-13,9	-379,2	-18,1	-18,2	-96,2	38,9	397,4	-89,3
Produits financiers		6,1	40,0	1,3	11,1	3,0	39,9	-51,1	50,3
Charges financières		-20,0	-419,2	-0,7	-29,3	-99,2	-19,7	448,5	-139,6
Intérêts sur financement intra-groupe		-	-	-18,7	-	-	18,7	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence		-22,4	1,1	-	-	0,1	-	322,7	301,5
Résultat avant impôts		**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**-579,4**	**470,4**
Dont	*Résultat ajusté*	*237,9*	*1.032,4*	*-2,7*	*244,1*	*173,2*	*46,6*	*-810,3*	*921,2*
	Eléments d'ajustement	*-50,0*	*-268,1*	*-163,1*	*-105,2*	*-69,8*	*-25,5*	*230,9*	*-450,8*
Impôts sur le résultat		-69,7	-208,8	24,6	-27,9	-40,7	-7,8	236,7	-93,6
Résultat des activités poursuivies		**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**
Dont	*Résultat ajusté*	*164,1*	*773,1*	*-10,1*	*193,2*	*120,5*	*37,5*	*-500,1*	*778,2*
	Eléments d'ajustement	*-45,9*	*-217,6*	*-131,1*	*-82,2*	*-57,8*	*-24,2*	*157,4*	*-401,4*
Activités abandonnées		-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**

Résultat attribuable aux:		**D'Ieteren Automotive**	**Belron (*)**	**Moleskine**	**TVH(*)**	**PHE**	**Corp. & non-alloué**		**Groupe**
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)		**119,2**	**279,4**	**-141,4**	**44,4**	**57,2**	**13,3**		**372,1**
Dont	*Résultat ajusté*	*165,1*	*388,9*	*-10,3*	*77,3*	*115,0*	*37,5*		*773,5*
	Eléments d'ajustement	*-45,9*	*-109,5*	*-131,1*	*-32,9*	*-57,8*	*-24,2*		*-401,4*
Participations ne donnant pas le contrôle		-1,0	-	0,2	-	5,5	-		4,7
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**118,2**	**279,4**	**-141,2**	**44,4**	**62,7**	**13,3**		**376,8**

(*) Belron à 50,30% et TVH à 40,00% – voir la note annexe 17 des Etats financiers consolidés 2025.

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

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

En 2025 et 2024, le Groupe a identifié les éléments suivants comme éléments *d'ajustement* au sein des segments opérationnels :

€m	2025						
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)*
Eléments d'ajustement							
Inclus dans le résultat opérationnel	**-17,6**	**-275,9**	**-107,4**	**-72,5**	**-51,5**	**-6,9**	**-531,7**
Réévaluation de valeur des instruments financiers	-	-0,5	-	-	-	-	-0,5
Amortissement des contrats client	-	-31,4 (4)	-	-44,5 (11)	-31,3 (14)	-	-107,3
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-	-7,3 (5)	-	-	-	-	-7,3
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-	-3,6 (6)	-	-33,0 (11)	-	-	-36,6
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	-	-	-107,4 (10)	-	-	-	-107,4
Paiements fondés sur des actions et charges liées aux programmes d'incitants à long-terme	-24,4 (1)	-101,2 (7)	-	2,5 (12)	-9,2 (15)	-6,7 (18)	-139,1
Autres éléments d'ajustement	6,8 (2)	-131,9 (8)	-	2,5 (13)	-11,0 (16)	-0,1	-133,7
Inclus dans les charges financières nettes	**0,7**	**-0,4**	**-**	**1,4**	**-0,5**	**-4,3**	**-3,1**
Réévaluation de valeur des instruments financiers	0,3	-	-	-0,4	-0,5	-1,1 (19)	-1,7
Autres éléments d'ajustement	0,5	-0,4	-	1,8	-	-3,2 (20)	-1,4
Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence	**-0,7**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-0,7**
Inclus dans le résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**-17,6**	**-276,3**	**-107,4**	**-71,1**	**-52,1**	**-11,2**	**-535,6**

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

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

€m	2024						
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)*
Eléments d'ajustement							
Inclus dans le résultat opérationnel	**-45,5**	**-226,7**	**-163,1**	**-104,6**	**-57,5**	**-10,3**	**-607,7**
Réévaluation de valeur des instruments financiers	-	-0,1	-	-	-	-	-0,1
Amortissement des contrats client	-	-33,8 (4)	-	-46,6 (11)	-29,5 (14)	-	-109,9
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-	-5,3 (5)	-	-	-	-	-5,3
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-	-1,9 (6)	-	-31,3 (11)	-	-	-33,2
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	-	-	-163,4 (10)	-	-	-	-163,4
Paiements fondés sur des actions et charges liées aux programmes d'incitants à long-terme	-29,0 (1)	-71,0 (7)	-	-13,3 (12)	-16,3 (15)	-5,5 (18)	-135,1
Autres éléments d'ajustement	-16,5 (2)	-114,6 (8)	0,3	-13,4 (13)	-11,7 (16)	-4,8 (20)	-160,7
Inclus dans les charges financières nettes	**0,3**	**-41,4**	**-**	**-0,6**	**-12,3**	**-15,2**	**-69,2**
Réévaluation de valeur des instruments financiers	0,3	-	-	-0,6	-12,3 (17)	-15,1 (19)	-27,7
Autres éléments d'ajustement	-	-41,4 (9)	-	-	-	-0,1 (20)	-41,5
Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence	**-4,8 (3)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-4,8**
Inclus dans le résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**-50,0**	**-268,1**	**-163,1**	**-105,2**	**-69,8**	**-25,5**	**-681,7**

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

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

D'Ieteren Automotive

(1) La charge relative aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie, comptabilisée dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP), s'élève à -€24,4m (-€29,0m au cours de la période précédente). Un montant de -€39,1m a été payé en mars 2025 suite à l'exercice d'options (première tranche) par les bénéficiaires au cours de la période.

(2) Au cours de la période actuelle, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent -€6,9m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation financière lancé en 2023 et €13,7m de revenus non récurrents principalement liés à un changement dans les estimations comptables.

Au cours de la période précédente, ils comprenaient principalement -€9,5m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes et -€8,2m de soutien au réseau dans le cadre du programme de transformation financière.

(3) Au cours de la période précédente, l'élément *d'ajustement* inclus dans le résultat des entités mises en équivalence concernait la dépréciation de l'entité mise en équivalence Skipr pour aligner sa valeur comptable sur sa valeur recouvrable.

Belron

(4) Dans le cadre des acquisitions récentes (principalement aux États-Unis), certains contrats clients ont été comptabilisés en tant qu'actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement s'élève à -€31,4m (-€33,8m pour la période précédente).

(5) L'amortissement des marques à durée d'utilité finie (certaines marques ne sont plus considérées comme des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, car il existe une limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie) s'élève à -€7,3m (-€5,3m au cours de la période précédente).

(6) L'amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie (principalement des contrats de franchise comptabilisés lors d'acquisitions) s'élève à -€3,6m (-€1,9m au cours de la période précédente).

(7) Les charges relatives aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme se rapportent aux primes accordées par le Conseil d'Administration de Belron :

( ) en décembre 2021 (unités d'actions restreintes - « 'RSU ») : charge de -€36,4m, dont -€29,3m au titre des paiements fondés sur des actions et -€7,1m au titre des charges sociales associées (-€39,3m au cours de la période précédente, dont -€29,5m au titre des paiements fondés sur des actions et -€9,8m au titre des charges sociales associées) ;

(a) en décembre 2024 (composante de paiement fondé sur des actions et composante de paiement en espèces).

i. Dans le cadre de la composante fondée sur des actions de ce plan, des unités d'actions restreintes (RSU) sont attribuées aux participants, avec une période d'acquisition de deux ans et à condition que les participants restent employés chez Belron. La charge totale relative aux paiements fondés sur des actions comptabilisée en 2025 s'élève à -€21,3m (-€13,4m au cours de la période précédente, dont -€11,6m liés à certaines RSU qui ne nécessitaient pas de condition de service et pour lesquelles la charge relative aux paiements fondés sur des actions a été entièrement comptabilisée à la date d'attribution).

ii. La composante en espèces de ce plan consiste en une prime en espèces payable en deux versements égaux en décembre 2025 et décembre 2026. La majorité des participants perdent leur droit à cet avantage s'ils quittent leur emploi chez Belron avant la date d'un des versements. La première tranche de €30,3m a été payée aux bénéficiaires en décembre 2025. La charge totale comptabilisée en 2025 s'élève à -€35,3m (-€17,6m au cours de la période précédente, dont -€14,5m liés à la partie de l'attribution qui n'est pas conditionnée par l'emploi chez Belron et qui est acquise immédiatement, bien que le paiement soit différé conformément aux dates des versements). Les charges sociales associées à ce nouveau plan s'élèvent à -€8,2m (-€0,7m au cours de la période précédente).

Ces transactions n'ont et n'auront aucun impact économique sur le Groupe et sur la participation de 50,30% entièrement diluée détenue par le Groupe dans Belron au 31 décembre 2025.

(8) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* de -€131,9m comprennent principalement -€44,3m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation de l'entreprise, -€31,0m de coûts de fermeture d'entrepôt et de coûts de double exploitation, -€19,3m de coûts liés aux restructurations et de coûts d'intégration (principalement aux États-Unis), -€9,8m de coûts liés à des actions en justice et -€6,2m de coûts liés aux acquisitions (principalement aux États-Unis).

Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* de -€114,6m comprenaient principalement -€25,1m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation de l'entreprise, -€32,8m de coûts liés à des actions en justice aux États-Unis, -€17,9m de coûts de fermeture d'entrepôt et de frais d'acquisition, -€11,0m de coûts liés aux restructurations aux États-Unis, -€9,6m de coûts liés aux acquisitions (principalement aux États-Unis) et -€7,3m de perte sur règlement en rapport avec un des plans de pension de Belron.

(9) Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* de -€41,4m dans les charges financières nettes se rapportaient au refinancement opéré en octobre 2024 (€850m en principal de Senior Secured Notes à 4,625% libellées en euros et $1.115m en principal de Senior Secured Notes à 5,75% libellées en U.S. dollars, ainsi que €2.050m et $4.690m de nouveaux emprunts à terme arrivant à échéance en octobre 2031). Le produit de l'émission des obligations et des nouveaux emprunts à terme a été utilisé pour refinancer environ €4,2 milliards d'emprunts à terme existants

et pour financer une distribution d'environ €4,2 milliards aux actionnaires de Belron. Ces coûts de -€41,4m comprenaient principalement -€23,3m de frais d'experts et -€17,4m d'amortissement des coûts de financement différés restants.

Moleskine

(10) Suite au test de dépréciation effectué en fin de période sur l'UGT Moleskine, le Groupe a comptabilisé une charge de dépréciation nette d'impôt de -€77,4m, entièrement affectée aux marques à durée d'utilité indéterminée (-€107,4m) et aux passifs d'impôts différés sur les marques à durée d'utilité indéterminée (€30,0m).

Au cours de la période précédente, suite au test de dépréciation effectué sur l'UGT Moleskine au premier semestre 2024, le Groupe avait comptabilisé une charge de dépréciation nette d'impôt de -€131,4m, affectée au goodwill (-€48,8m, entièrement déprécié au 31 décembre 2024), aux marques à durée d'utilité indéterminée (-€114,6m) et aux passifs d'impôts différés sur les marques à durée d'utilité indéterminée (€32,0m).

TVH

(11) Au cours des deux périodes, l'amortissement des contrats clients et des autres actifs incorporels à durée d'utilité finie comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat finalisée par le Groupe au second semestre 2022 s'élève respectivement à -€44,5m et -€30,6m. Les -€2,3m restants (-€2,7m au cours de la période précédente) se rapportent principalement à l'amortissement des contrats clients comptabilisés suite aux regroupements d'entreprises effectués par TVH au cours de la période.

(12) Au cours de la période, la provision pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) a été reprise pour €2,5m. Un montant de -€10,2m a été payé suite à l'exercice d'options par les bénéficiaires au cours de la période. Au cours de la période précédente, la provision supplémentaire s'élevait à €13,3m.

(13) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent principalement -€5,9m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation informatique et de l'entreprise (-€9,4m pour la période précédente) et -€1,9m au titre des restructurations, compensés par une indemnité d'assurance perçue et des plus-values sur la vente de biens immobiliers.

PHE

(14) Suite à l'allocation du prix d'achat finalisée par le Groupe en 2023, des relations avec des clients ont été comptabilisées en tant qu'actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement s'élève à -€25,9m au cours des deux périodes. Les -€5,5m restants dans la période actuelle (-€3,6m pour la période précédente) se rapportent à l'amortissement des contrats clients identifiés comme des actifs incorporels à durée d'utilité finie suite aux acquisitions réalisées par PHE depuis la clôture de l'acquisition par le Groupe en date du 4 août 2022.

(15) Au cours de la période actuelle, les frais de personnel de -€9,2m comprennent principalement -€8,4m de charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie (-€15,9m au cours de la période précédente), correspondant à la réévaluation des actions gratuites attribuées aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction, ainsi que -€0,8m de charges sociales (-€0,4m au cours de la période précédente).

(16) Au cours des deux périodes, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent principalement les coûts liés au programme de transformation informatique et de l'entreprise ainsi que les coûts liés aux acquisitions.

(17) Au cours de la période précédente, la réévaluation des instruments financiers concernait la variation de la juste valeur des swaps et caps de taux d'intérêt, ainsi que la contrepartie différée sur des acquisitions.

Corporate & non alloué

(18) Au cours des deux périodes, les charges relatives aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme concernent principalement le plan de paiement fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres, dans le cadre duquel des options sur actions sont accordées aux directeurs et cadres dirigeants du segment Corporate & non alloué.

(19) Au cours de la période actuelle, la réévaluation des instruments financiers (-€1,1m) concerne la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt mis en place sur le Senior Secured Term Loan de €500m.

Au cours de la période précédente, le montant de -€15,1m se rapportait à la charge de dépréciation supplémentaire comptabilisée sur l'investissement du Groupe dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS, suite au règlement de €79,7m sur son investissement en cours, reçu en août 2024.

(20) Au cours de la période actuelle, les autres éléments *d'ajustement* dans les charges financières nettes se rapportent à l'amortissement accéléré des coûts de financement différés (-€3,2m) suite au remboursement anticipé de l'intégralité du Senior Secured Bridge Loan en juin 2025.

Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel et dans les charges financières nettes (-€4,9m) étaient liés aux frais engagés dans le cadre de la réorganisation de l'actionnariat familial et du dividende extraordinaire, tels qu'annoncés par le Groupe le 9 septembre 2024.

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

€m	2025							2024						
	D'leteren Automotive	Belron (50,30%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)	D'leteren Automotive	Belron (50,30%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)
Résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**199,9**	**753,4**	**-115,6**	**108,7**	**138,1**	**-34,4**	**1.050,0**	**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**1.049,8**
Moins: éléments d'ajustement dans le résultat avant impôts	17,6	276,3	107,4	71,1	52,1	11,2	535,6	50,0	268,1	163,1	105,2	69,8	25,5	681,7
PBT sectoriel ajusté	**217,5**	**1.029,7**	**-8,3**	**179,7**	**190,1**	**-23,2**	**1.585,6**	**237,9**	**1.032,4**	**-2,7**	**244,1**	**173,2**	**46,6**	**1.731,5**
Part du Groupe dans les impôts sur le résultat ajusté des entités mises en équivalence	-2,9	-	-	-	-	-	-2,9	-	-	-	-	-	-	-
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT ajusté	0,7	-511,8	0,3	-107,8	-8,5	-	-627,1	1,0	-513,1	-0,3	-146,5	-7,6	-	-666,5
Part du Groupe dans le PBT sectoriel ajusté	**215,3**	**518,0**	**-8,0**	**71,9**	**181,6**	**-23,2**	**955,6**	**238,9**	**519,3**	**-3,0**	**97,6**	**165,6**	**46,6**	**1.065,0**

Au cours des deux périodes, le pourcentage utilisé pour calculer le PBT sectoriel *ajusté*, part du Groupe de Belron s'élève à 50,30%.

Dette nette

Afin de pouvoir mieux évaluer son endettement, le Groupe utilise le concept de dette nette. Cet indicateur non-GAAP, c'est-à-dire non défini par des normes IFRS, est un indicateur de performance alternatif (« APM ») et n'est pas présenté comme une alternative aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS.

La dette nette est définie comme la somme des prêts et emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs non courants et courants. Elle exclut la juste valeur des dérivés d'endettement. Les prêts et emprunts couverts (c'est-à-dire ceux auxquels la comptabilité de couverture définie par la norme IFRS 9 est appliquée) sont convertis aux taux de change contractuels fixés par les « cross currency swaps » correspondants. Les autres prêts et emprunts sont convertis aux taux de change de clôture.

€m	31 décembre 2025						31 décembre 2024					
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué
Prêts et emprunts non-courants	83,3	8.431,2	12,9	651,1	1.124,0	612,6	180,5	9.112,5	13,2	717,1	1.109,8	1.025,7
Prêts et emprunts courants	227,7	249,8	8,3	250,3	174,3	3,7	149,9	258,6	6,1	129,1	163,5	3,3
Financement intra-groupe	-	-	255,4	-	-	-255,4	-	-	255,4	-	-	-255,4
Dette brute	**311,0**	**8.681,0**	**276,6**	**901,4**	**1.298,2**	**361,0**	**330,4**	**9.371,1**	**274,7**	**846,2**	**1.273,3**	**773,6**
Moins: trésorerie et équivalents de trésorerie	-50,8	-268,1	-7,2	-48,8	-177,5	-69,3	-313,5	-355,5	-8,2	-72,7	-154,7	-117,6
Moins: investissements financiers courants	-	-	-	-0,1	-	-	-2,8	-	-	-0,2	-	-
Moins: autres actifs non-courants	-0,7	-	-	-	-	-4,8	-2,2	-	-	-	-	-3,2
Dette nette totale	**259,5**	**8.412,9**	**269,5**	**852,5**	**1.120,7**	**286,8**	**11,9**	**9.015,6**	**266,5**	**773,3**	**1.118,6**	**652,8**

Le financement intra-groupe comprend les montants prêtés par le segment Corporate & non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition). Les intérêts afférents ont été payés en 2024 et en 2025.

D'Ieteren Automotive

La dette financière nette de D'Ieteren Automotive est passée de €11,9m à la fin décembre 2024 à €259,5m à la fin décembre 2025, principalement en raison du dividende versé au segment Corporate & non alloué (-€400,0m) en utilisant la liquidité disponible, partiellement compensé par une génération de flux de trésorerie de €146,6m et d'une diminution de €7,3m des dettes de location. La génération de flux de trésorerie s'explique en grande partie par un EBITDA *ajusté* de €308,2m et par €33,1m d'autres éléments sans effet de trésorerie et d'entrées de trésorerie liées à la variation du besoin en fonds de roulement (principalement grâce à une diminution des stocks, partiellement compensée par une augmentation des fournisseurs et autres créditeurs), partiellement compensés par des dépenses d'investissement nettes (-€22,0m), des impôts payés (-€66,7m), des remboursements au titre de contrats de location (-€48,7m), des acquisitions (-€10,9m) des intérêts payés (-€14,2m) et -€39,1m liés à l'exercice d'options dans le cadre du plan d'intéressement à long terme.

Belron

La dette financière nette de Belron a atteint €8.412,9m à la fin décembre 2025, par rapport à €9.015,6m à la fin décembre 2024. La diminution de €602,6m s'explique principalement par l'impact favorable des taux de change sur la trésorerie et la dette externe (€614,8m, résultant principalement de l'impact de l'affaiblissement de l'USD sur la valeur convertie en EUR des emprunts en USD de Belron) et une génération de flux de trésorerie de €429,1m. Ces éléments sont partiellement compensés par -€307,0m de dividendes versés (dont -€162,5m au segment Corporate et non alloué) et -€126,7m de rachat d'actions aux participants du MRP.

La forte génération de flux de trésorerie repose sur un EBITDA *ajusté* de €1,8 milliard, partiellement compensé par -€62,2m de variation du besoin en fonds de roulement, -€154,2m de dépenses d'investissement, -€223,0m de remboursements au titre de contrats de location, -€239,9m d'impôts payés, -€498,8m de charges financières, -€60,0m d'acquisitions nettes et -€178,5m de sortie de trésorerie liée aux éléments *d'ajustement* (principalement composés de coûts de restructuration, d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation et des actions en justice).

Moleskine

La dette nette de Moleskine s'est établie à €269,5m (dont €255,4m de financement intra-groupe) à la fin du mois de décembre 2025 (€266,5m à la fin décembre 2024, dont €255,4m de financement intra-groupe). L'augmentation de €3,0m s'explique principalement par une consommation de flux de trésorerie, elle-même liée à un EBITDA *ajusté* de €17,5m, des entrées de trésorerie provenant de la variation de fonds de roulement et d'autres éléments sans effet de trésorerie de €7,9m, compensés par le paiement de -€14,1m au segment Corporate & non alloué d'intérêts sur le prêt d'actionnaire, -€4,4m de dépenses d'investissement nettes, -€3,4m d'impôts payés et -€6,5m de capital payé sur les dettes de location.

TVH

La dette financière nette de TVH est passée de €773,3m à la fin décembre 2024 à €852,5m à la fin décembre 2025. L'augmentation de €79,2m au cours de la période s'explique principalement par les dividendes versés (-€111,5m, dont -€44,5m au segment Corporate & non alloué) et l'effet des variations dans les dettes de location (-€63,7m), compensés par la génération de flux de trésorerie (€73,2m).

Le flux de trésorerie généré repose sur un EBITDA *ajusté* de €272,0m, partiellement compensés par -€18,0m de variation du besoin en fonds de roulement, -€72,8m de dépenses d'investissement nettes, -€15,8m de remboursements au titre de contrats de location, -€36,7m d'impôts payés, -€23,7m de charges financières nettes et une sortie de trésorerie liée au plan d'intéressement à long terme (LTIP) de -€10,2m.

PHE

La dette financière nette de PHE s'élève à €1.120,7m à la fin décembre 2025 par rapport à €1.118,6m à la fin décembre 2024. L'augmentation de €2,1m s'explique principalement par la génération de flux de trésorerie (€28,4m) plus que compensée par l'effet des variations dans les dettes de location (-€20,3m), les dividendes versés aux actionnaires ne détenant pas le contrôle des filiales consolidées (-€3,6m) et le rachat d'actions aux participants du MRP (-€4,1m). La génération de flux de trésorerie repose sur un EBITDA *ajusté* de €372,9m, partiellement compensé par une sortie de trésorerie liée à la variation du fonds de roulement (-€43,0m), des dépenses d'investissement (-€55,2m), le remboursement de dettes de location (-€57,2m), des impôts payés (-€40,2m), des acquisitions (-€62,6m), des intérêts payés (-€76,5m) et une sortie de trésorerie liée aux éléments d'*ajustement* (-€11,8m).

La dette financière nette de PHE ne comprend pas les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle qui ont des participations minoritaires dans certaines des filiales directes et indirectes de PHE (évaluées à €119,1m au 31 décembre 2025 et à €106,9m au 31 décembre 2024) et les options de vente accordées aux investisseurs minoritaires (dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants), qui ont investi aux côtés de D'Ieteren Group dans la société holding de PHE, jusqu'à une participation combinée actuelle d'environ 9% (évaluée à €196,2m au 31 décembre 2025 et à €185,1m au 31 décembre 2024).

Corporate & non alloué

La dette financière nette (y compris le financement intra-groupe) du segment Corporate & non alloué est passée de €652,8m à la fin décembre 2024 à €286,8m à la fin décembre 2025. La diminution de €366,0m est principalement le résultat des dividendes reçus du segment D'Ieteren Automotive (€400,0m), du segment Belron (€162,5m) et du segment TVH (€44,6m), partiellement compensés par l'acquisition nette d'actions propres (-€97,0m), le dividende payé aux actionnaires de D'Ieteren Group (-€85,4m) en juin 2025 et la consommation de flux de trésorerie (-€42,9m).

La consommation de flux de trésorerie provient principalement des intérêts payés sur les emprunts conclus en décembre 2024 (-€33,8m), des dépenses d'investissement nettes

(-€18,8m) et du capital payé sur les dettes de location (-€3,7m), partiellement compensés par les intérêts reçus sur le prêt d'actionnaire accordé à Moleskine (€14,1m).

Le segment Corporate & non alloué a procédé au remboursement anticipé de l'intégralité du Senior Secured Bridge Loan de €500m conclu en décembre 2024 (une première moitié en mars et l'autre moitié en juin 2025), principalement grâce aux remontées de dividendes d'autres segments.

États financiers consolidés 2025

Table des matières

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

68 Compte de résultat consolidé
69 État consolidé du résultat global
70 État consolidé de la situation financière
71 État consolidé des variations des capitaux propres
72 Tableau des flux de trésorerie consolidé
74 Notes annexes aux états financiers consolidés

BASE DE PRÉPARATION

74 Note annexe 1 : Informations générales
74 Note annexe 2 : Base de préparation
75 Note annexe 3 : Changement de méthodes comptables

PERFORMANCE DE L'ANNÉE

76 Note annexe 4 : Information sectorielle
90 Note annexe 5 : Produits des activités ordinaires
91 Note annexe 6 : Résultat opérationnel
91 Note annexe 7 : Charges financières nettes
92 Note annexe 8 : Résultat par action

AVANTAGES DU PERSONNEL

93 Note annexe 9 : Paiements fondés sur des actions
95 Note annexe 10 : Avantages du personnel

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

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

ACTIF

101 Note annexe 12 : Goodwill
103 Note annexe 13 : Immobilisations incorporelles
105 Note annexe 14 : Immobilisations corporelles
106 Note annexe 15 : Immeubles de placement
106 Note annexe 16 : Stocks
107 Note annexe 17 : Entités mises en équivalence
110 Note annexe 18 : Instruments financiers - Juste valeur et gestion du risque
112 Note annexe 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie
112 Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS

113 Note annexe 21 : Capital et réserves
115 Note annexe 22 : Provisions
116 Note annexe 23 : Prêts et emprunts
118 Note annexe 24 : Fournisseurs et autres créditeurs

STRUCTURE DU GROUPE

118 Note annexe 25 : Regroupements d'entreprises
120 Note annexe 26 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

AUTRES INFORMATIONS

126 Note annexe 27 : Éléments éventuels et engagements
127 Note annexe 28 : Transactions avec des parties liées
127 Note annexe 29 : Taux de change
128 Note annexe 30 : Prestations fournies par le commissaire aux comptes
129 Note annexe 31 : Contrats de location
130 Note annexe 32 : Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle
131 Note annexe 33 : Événements postérieurs à la date de clôture
132 Note annexe 34 : Méthodes comptables
141 **RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**
146 **ÉTATS FINANCIERS STATUTAIRES RÉSUMÉS 2025**

Compte de résultat consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2025	2024
Produits des activités ordinaires	5	**8.033,5**	**8.154,7**
Coût des ventes	6	-6.018,0	-6.187,3
Marge brute	6	**2.015,6**	**1.967,4**
Charges commerciales et administratives	6	-1.624,0	-1.568,4
Autres produits opérationnels	6	81,2	50,0
Autres charges opérationnelles	6	-150,7	-190,8
Résultat opérationnel	6	**322,1**	**258,2**
Charges financières nettes	7	-134,7	-89,3
Produits financiers	7	8,1	50,3
Charges financières	7	-142,9	-139,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	323,5	301,5
Résultat avant impôts		**510,8**	**470,4**
Impôts sur le résultat	11	-81,1	-93,6
Résultat des activités poursuivies		**429,7**	**376,8**
Activités abandonnées		-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**429,7**	**376,8**
Résultat attribuable aux:			
Porteurs de capitaux propres de la Société		**424,5**	**372,1**
Participations ne donnant pas le contrôle		5,2	4,7
Résultat par action			
De base (en €)	8	7,94	6,94
Dilué (en €)	8	7,87	6,87
Résultat par action - Activités poursuivies			
De base (en €)	8	7,94	6,94
Dilué (en €)	8	7,87	6,87

Les notes annexes des pages 74 à 140 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (indicateurs non-GAAP) pour refléter sa performance financière – Se reporter au rapport de gestion consolidé et au communiqué de presse pour plus d'informations.

État consolidé du résultat global

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2025	2024
Résultat de la période		**429,7**	**376,8**
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui ne seront jamais reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):		-1,9	3,7
Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel		*1,5*	*0,1*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*17*	*-3,4*	*3,6*
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):		216,6	-132,4
Écarts de conversion		*-1,7*	*0,7*
Couverture des flux de trésorerie: gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres		*5,9*	*-9,0*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*17*	*212,4*	*-124,1*
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		**214,7**	**-128,7**
Résultat global total		**644,4**	**248,1**
attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société		**639,3**	**243,3**
attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		**5,2**	**4,8**

Les notes annexes des pages 74 à 140 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

€m	Notes annexes	2025	2024
Goodwill	12	582,9	554,9
Immobilisations incorporelles	13	990,4	1.104,5
Immobilisations corporelles	14	836,1	789,6
Immeubles de placement	15	40,1	38,9
Participations mises en équivalence	17	1.336,0	1.357,6
Investissements financiers	4	1,4	0,6
Instruments financiers dérivés	18	2,0	2,3
Actifs d'impôts différés	11	43,9	46,7
Autres créances	20	29,1	29,7
Actifs non-courants		**3.862,0**	**3.924,8**
Stocks	16	1.148,8	1.242,8
Instruments financiers dérivés	18	0,6	-
Actifs d'impôts courants	11	18,4	83,7
Clients et autres débiteurs	20	868,5	835,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	304,8	594,0
Actifs courants		**2.341,0**	**2.755,9**
TOTAL DES ACTIFS		**6.202,9**	**6.680,7**

€m	Notes annexes	2025	2024[1]
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		14,3	-456,9
Participations ne donnant pas le contrôle		14,1	13,5
Capitaux propres		**28,4**	**-443,4**
Participations mises en équivalence	17	**1.969,8**	**2.346,2**
Avantages du personnel	10	44,1	70,9
Provisions	22	28,4	13,5
Prêts et emprunts	23	1.833,2	2.329,2
Instruments financiers dérivés	18	6,4	15,2
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	32	203,8	190,6
Autres dettes	24	5,5	6,6
Passifs d'impôts différés	11	243,8	249,4
Passifs non-courants		**2.365,4**	**2.875,4**
Provisions	22	60,0	50,5
Prêts et emprunts	23	413,5	322,8
Instruments financiers dérivés	18	2,3	1,3
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	32	112,8	106,9
Passifs d'impôts courants	11	13,0	94,3
Fournisseurs et autres créditeurs	24	1.237,7	1.326,7
Passifs courants		**1.839,3**	**1.902,5**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**6.202,9**	**6.680,7**

(1) Après retraitement dans le segment D'Ieteren Automotive pour reclasser dans les provisions à court terme la partie de la provision LTIP qui devrait être réglée dans les douze mois suivant la période de reporting (€39,1m).

Les notes annexes des pages 74 à 140 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé des variations des capitaux propres

€m	Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres								
	Capital représenté par des actions ordinaires	Primes d'émissions	Actions propres	Réserve de couverture	Résultats reportés	Écarts de conversion cumulés	Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 1er janvier 2024	**160,0**	**24,4**	**-88,5**	**22,3**	**3.212,8**	**125,9**	**3.456,9**	**16,0**	**3.472,9**
Résultat de la période	-	-	-	-	372,1	-	372,1	4,7	376,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-14,4	5,2	-119,6	-128,8	0,1	-128,7
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**-14,4**	**377,3**	**-119,6**	**243,3**	**4,8**	**248,1**
Mouvements d'actions propres	-	-	2,1	-	-	-	2,1	-	2,1
Dividendes	-	-	-	-	-4.176,1	-	-4.176,1	-	-4.176,1
Options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-2,1	-	-2,1	-	-2,1
Autres variations[1]	-	-	-	-	25,7	-	25,7	-0,7	25,0
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**2,1**	**-**	**-4.152,5**	**-**	**-4.150,4**	**-0,7**	**-4.151,1**
Acquisition d'intérêts minoritaires sans gains ou pertes de contrôle	-	-	-	-	-6,7	-	-6,7	-6,6	-13,3
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-6,7**	**-**	**-6,7**	**-6,6**	**-13,3**
31 décembre 2024	**160,0**	**24,4**	**-86,4**	**7,9**	**-569,1**	**6,3**	**-456,9**	**13,5**	**-443,4**
Au 1er janvier 2025	**160,0**	**24,4**	**-86,4**	**7,9**	**-569,1**	**6,3**	**-456,9**	**13,5**	**-443,4**
Résultat de la période	-	-	-	-	424,5	-	424,5	5,2	429,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-17,2	-3,0	235,0	214,8	-0,1	214,7
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**-17,2**	**421,5**	**235,0**	**639,3**	**5,2**	**644,4**
Mouvements d'actions propres	-	-	-97,0	-	-	-	-97,0	-	-97,0
Dividendes	-	-	-	-	-85,4	-	-85,4	-3,8	-89,2
Mouvements liés aux transactions avec des participants MRP (voir note annexe 17)	-	-	-	-	5,1	-	5,1	-	5,1
Actions propres - annulation	-	-	3,1	-	-3,1	-	-	-	-
Options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-12,5	-	-12,5	-	-12,5
Autres variations[1]	-	-	-	-	21,4	-	21,4	-0,1	21,3
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**-93,9**	**-**	**-74,5**	**-**	**-168,4**	**-3,9**	**-172,2**
Acquisition d'intérêts minoritaires sans gains ou pertes de contrôle	-	-	-	-	0,3	-	0,3	-0,7	-0,4
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**0,3**	**-**	**0,3**	**-0,7**	**-0,4**
Au 31 décembre 2025	**160,0**	**24,4**	**-180,3**	**-9,3**	**-221,8**	**241,3**	**14,3**	**14,1**	**28,4**

(1) Les lignes « Autres variations » en 2024 et 2025 comprennent principalement les charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en instruments de capitaux propres dans les segments Belron (voir note annexe 17) et Corporate et non alloué (voir note annexe 9).

Les notes annexes des pages 74 à 140 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2025	2024
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat des activités poursuivies		429,7	376,8
Impôts sur le résultat	11	81,1	93,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	-323,5	-301,5
Charges financières nettes	7	134,7	89,3
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**322,1**	**258,2**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	6/14/15	179,7	150,2
Amortissements d'actifs incorporels	6/13	52,5	57,5
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	12	107,4	163,4
Autres éléments sans effet de trésorerie		-10,9	-0,6
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	4/9	-0,6	51,6
Autres éléments avec effet de trésorerie		-0,1	-
Variation des clients et autres débiteurs	4	-15,3	69,1
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	4	-84,3	32,8
Variation de stock	4	112,9	207,8
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**663,3**	**990,0**
Impôts sur le résultat payés		-111,7	-118,2
Flux de trésorerie opérationnels nets		**551,7**	**871,8**

€m	Notes annexes	2025	2024
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	-111,5	-129,8
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	11,1	21,7
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-100,4**	**-108,1**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	25	-68,8	-122,3
Acquisition (-) / cession (+) d'entités mises en équivalence		-2,9	-5,1
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		-0,4	-
Cession de/(investissements en) actifs financiers	4	-	315,5
Intérêts perçus		9,3	47,4
Dividendes perçus des entités mises en équivalence	4/17	207,1	2.245,9
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions		1,5	1,1
Flux de trésorerie d'investissement nets		**45,4**	**2.374,4**

Les notes annexes des pages 74 à 140 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé (suite)

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2025	2024
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle		-11,7	1,3
Acquisition d'actions propres	21	-106,1	-30,1
Cession d'actions propres	21	9,2	32,2
Remboursements de dettes de loyers	23	-116,1	-93,0
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	23	86,9	2.035,4
Remboursement des prêts et emprunts	23	-524,2	-1.064,0
Intérêts payés		-135,4	-115,8
Dividendes versés par la société	21	-85,4	-4.176,7
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		-3,6	-
Flux de trésorerie de financement nets		**-886,4**	**-3.410,7**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**-289,4**	**-164,5**

€m	Notes annexes	2025	2024
Réconciliation avec l'état de la situation financière			
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**594,0**	**757,9**
Flux de trésorerie totaux de la période		-289,4	-164,5
Effet de la variation des taux de change		-0,4	0,2
Variation de juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie		0,5	0,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**304,8**	**594,0**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"		*304,8*	*594,0*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"		-	-

Les notes annexes des pages 74 à 140 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

Note annexe 1 : Informations générales

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

Fondé en 1805, D'Ieteren Group (le Groupe) est, à travers plusieurs générations familiales, une société d'investissement qui vise la croissance et la création de valeur en construisant une famille d'entreprises qui réinventent leurs industries en quête d'excellence et d'impact significatif. Il détient actuellement les sociétés suivantes :

- Belron (50,30% en droits économiques sur une base entièrement diluée, entité mise en équivalence) est un leader mondial dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrages de véhicules ainsi que du recalibrage des systèmes ADAS.
- D'Ieteren Automotive (détenue à 100%) distribue en Belgique les véhicules de marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Porsche, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Cupra, Rimac, Microlino et Maserati, et se développe dans d'autres solutions de mobilité.
- PHE (100% en droits économiques - voir la note annexe 4) est un leader de la distribution indépendante de pièces détachées pour véhicules en Europe de l'Ouest, avec une présence en France, en Belgique, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Italie, en Espagne et en Irlande.
- TVH (40% – entité mise en équivalence) est un important distributeur mondial indépendant de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles.
- Moleskine (détenue à 100%) conçoit et vend des carnets sous sa marque emblématique ainsi que des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture via une plateforme multicanale mondiale.
- D'Ieteren Immo (détenue à 100%) gère les intérêts immobiliers de D'Ieteren Group en Belgique.

La Société est cotée sur Euronext Bruxelles sous le symbole DIE.

La publication de ces états financiers consolidés a été approuvée par le Conseil d'Administration du 26 mars 2026.

Indicateurs de performance alternatifs – Indicateurs non-GAAP

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

Note annexe 2 : Base de préparation

Ces états financiers consolidés 2025 couvrent la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2025. Ils sont présentés en euros, la devise fonctionnelle du Groupe. Tous les montants ont été arrondis au millier le plus proche, sauf indication contraire. Ils ont été préparés sur la base du référentiel comptable « International Financial Reporting Standards » (« IFRS ») et des interprétations de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (« IFRIC ») publiées, qui ont été approuvées par l'Union européenne (« UE ») au 31 décembre 2025 et sont effectives pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2025.

Ces états financiers consolidés ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception des avantages du personnel, des actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente, des regroupements d'entreprises, des goodwills et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (lorsque la juste valeur diminuée des coûts de sortie est utilisée pour déterminer la valeur recouvrable), des actifs financiers (voir ci-dessous) et des passifs financiers (voir ci-dessous), qui ont été évalués à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2024 et 31 décembre 2025, dans l'état consolidé de la situation financière, les actifs financiers évalués à leur juste valeur se limitent au portefeuille de titres négociables et aux instruments financiers dérivés (voir la note annexe 18). Au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2025, les passifs financiers évalués à la juste valeur se limitent aux options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle (voir la note annexe 32), aux contreparties éventuelles comptabilisées dans les segments D'Ieteren Automotive et PHE (voir la note annexe 25) et aux instruments financiers dérivés (voir la note annexe 18). Il n'y a pas d'autres actifs financiers ou passifs financiers évalués à la juste valeur au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2025 dans l'état consolidé de la situation financière.

La préparation des états financiers consolidés requiert de la part de la direction la formulation d'estimations et d'hypothèses qui affectent, à la date des états financiers, l'application des méthodes comptables du Groupe et les montants déclarés des produits, des charges, des actifs et des passifs, ainsi que la présentation des actifs et passifs éventuels. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations. Si, à l'avenir, ces estimations et hypothèses, qui se fondent sur le meilleur jugement de la direction à la date des états financiers, devaient s'écarter des circonstances réelles, les estimations et hypothèses initiales seront modifiées de manière appropriée au cours de l'exercice qui aura vu changer les circonstances ou les verra changer de façon prospective. Les domaines requérant un niveau élevé de jugement de la part de la direction, ou particulièrement complexes, ainsi que les domaines pour lesquels les estimations et hypothèses peuvent avoir un impact important sur les états financiers consolidés, sont énumérés ci-après. Ces domaines sont également mentionnés dans les notes annexes correspondantes.

- Évaluation des obligations au titre de prestations définies (principales hypothèses actuarielles utilisées). Voir la note annexe 10.
- Comptabilisation d'actifs d'impôt différé (perspectives de futurs bénéfices imposables justifiant l'utilisation de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales reportées). Voir la note annexe 11.
- Goodwill et marques à durée d'utilité indéterminée. Voir note annexe 12 et note annexe 13.
- Tests de perte de valeur (principales hypothèses sous-jacentes aux montants recouvrables) Voir note annexe 12 et note annexe 13.
- Comptabilisation et évaluation des provisions et autres éléments éventuels (principales hypothèses sous-jacentes à la probabilité et à l'étendue de flux de trésorerie). Voir la note annexe 22.
- Évaluation des pertes de crédit attendues (ECL) et provisions pour réductions de valeur sur créances commerciales (hypothèses importantes retenues pour déterminer le taux de perte moyen pondéré). Voir la note annexe 20.
- Provision pour obsolescence des stocks. Voir la note annexe 16.
- Acquisition de filiales (juste valeur de la contrepartie transférée et des actifs acquis et des passifs repris). Voir la note annexe 25.
- Durée des contrats de location (certitude raisonnable que le Groupe exerce une option de prolongation ou de résiliation). Voir la note annexe 31.
- Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle et paiements fondés sur des actions (taux d'actualisation utilisés et estimations de la rentabilité future de l'entreprise). Voir note annexe 32 et note annexe 9.
- Contrepartie éventuelle sur les acquisitions. Voir la note annexe 25.
- Évaluation des investissements financiers (principales hypothèses et techniques d'évaluation utilisées). Voir la note annexe 18.

Un certain nombre de méthodes comptables du Groupe et d'informations à présenter requièrent l'évaluation d'éléments à la juste valeur, tant pour des actifs et passifs financiers que non financiers. De plus amples informations sont fournies dans les notes annexes correspondantes. Ces éléments se rapportent principalement aux avantages du personnel (voir note annexe 10), aux paiements fondés sur des actions (voir note annexe 9), aux immeubles de placement (voir note annexe 15), aux instruments financiers (voir note annexe 18), aux regroupements d'entreprises (voir note annexe 25) et aux options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 32). Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe utilise autant que possible des données de marché observables. Les montants de juste valeur sont répartis dans différents niveaux au sein d'une hiérarchie définie sur la base des données utilisées dans les techniques d'évaluation (voir note annexe 18).

Risques et incertitudes

L'incertitude économique actuelle et les tensions géopolitiques mondiales (comme les risques pouvant survenir suite aux conflits armés ou à l'introduction de nouveaux droits de douane par l'administration américaine) ont un impact significatif sur l'économie mondiale et ont accentué les incertitudes générales, les pressions inflationnistes et l'instabilité des marchés. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'impact de ces risques dans la préparation de ces états financiers consolidés.

Le Groupe continue de prendre des mesures pour faire face aux potentiels effets néfastes sur ses activités et ses parties prenantes, tout en veillant à disposer d'une solide position de liquidité et d'une structure financière solide pour l'avenir prévisible. Compte tenu de ces considérations, le Conseil d'Administration peut raisonnablement s'attendre à ce que le Groupe soit en mesure de gérer ses risques commerciaux, qu'il dispose de liquidités suffisantes pour continuer à honorer ses dettes à mesure qu'elles arrivent à échéance et qu'il poursuive ses activités dans un avenir prévisible. Ces états financiers consolidés ont dès lors été préparés sur la base de la continuité d'exploitation.

Note annexe 3 : Changements dans les principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation de ces états financiers consolidés sont décrites dans la note annexe 34. Ces méthodes ont été appliquées uniformément à l'ensemble des exercices présentés, sauf indication contraire.

Note annexe 4 : Information sectorielle

Les segments opérationnels du Groupe sont D'leteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH et PHE. Les autres segments sont présentés dans la catégorie « Corporate & non alloué » (département Corporate et activités immobilières). Ces segments opérationnels sont cohérents avec l'organisation et la structure de reporting interne du Groupe et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

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

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

Compte de résultat sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre)

€m	Notes annexes	2025							
		D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	5	4.978,7	6.722,0	117,8	1.668,5	2.937,1	-	-8.390,5	8.033,5
Produits intra-groupe des activités ordinaires		1,0	-	-	-	-	-	-1,0	-
Produits sectoriels des activités ordinaires		**4.979,7**	**6.722,0**	**117,8**	**1.668,5**	**2.937,1**	**-**	**-8.391,5**	**8.033,5**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)		**214,7**	**1.260,1**	**-99,6**	**150,3**	**215,8**	**-8,9**	**-1.410,4**	**322,1**
Charges financières nettes	7	-15,5	-506,6	-16,0	-41,7	-77,7	-25,5	548,3	-134,7
Produits financiers		2,8	41,5	-0,4	11,0	2,6	3,1	-52,5	8,1
Charges financières		-18,3	-548,1	-1,4	-52,7	-80,3	-42,8	600,8	-142,9
Intérêts sur financement intra-groupe		-	-	-14,2	-	-	14,2	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	0,7	-	-	-	-0,1	-	322,9	323,5
Résultat avant impôts		**199,9**	**753,4**	**-115,6**	**108,7**	**138,1**	**-34,4**	**-539,2**	**510,8**
Impôts sur le résultat	11	-63,8	-180,7	26,7	-21,5	-46,0	1,9	202,2	-81,1
Résultat des activités poursuivies		**136,1**	**572,8**	**-88,9**	**87,1**	**92,1**	**-32,5**	**-336,9**	**429,7**
Activités abandonnées		-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**136,1**	**572,8**	**-88,9**	**87,1**	**92,1**	**-32,5**	**-336,9**	**429,7**

Résultat attribuable aux:	D'leteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**136,8**	**288,1**	**-88,6**	**34,8**	**85,8**	**-32,5**	**424,5**
Participations ne donnant pas le contrôle	-0,7	-	-0,3	-	6,3	-	5,2
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**136,1**	**288,1**	**-88,9**	**34,8**	**92,1**	**-32,5**	**429,7**

(*) Belron à 50,30% (pourcentage économique moyen pondéré pour la période) et TVH à 40,00% – voir la note annexe 17.

Compte de résultat sectoriel – Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre)

€m	2024							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	5.269,1	6.459,0	122,3	1.675,8	2.763,3	-	-8.134,8	8.154,7
Produits intra-groupe des activités ordinaires	0,8	-	-	-	-	-	-0,8	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**5.269,9**	**6.459,0**	**122,3**	**1.675,8**	**2.763,3**	**-**	**-8.135,6**	**8.154,7**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Charges financières nettes	-13,9	-379,2	-18,1	-18,2	-96,2	38,9	397,4	-89,3
Produits financiers	6,1	40,0	1,3	11,1	3,0	39,9	-51,1	50,3
Charges financières	-20,0	-419,2	-0,7	-29,3	-99,2	-19,7	448,5	-139,6
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-18,7	-	-	18,7	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	-22,4	1,1	-	-	0,1	-	322,7	301,5
Résultat avant impôts	**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**-579,4**	**470,4**
Impôts sur le résultat	-69,7	-208,8	24,6	-27,9	-40,7	-7,8	236,7	-93,6
Résultat des activités poursuivies	**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**
Activités abandonnées	-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**119,2**	**279,4**	**-141,4**	**44,4**	**57,2**	**13,3**	**372,1**
Participations ne donnant pas le contrôle	-1,0	-	0,2	-	5,5	-	4,7
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**118,2**	**279,4**	**-141,2**	**44,4**	**62,7**	**13,3**	**376,8**

(*) Belron à 50,30% (pourcentage économique moyen pondéré pour la période) et TVH à 40,00% – voir la note annexe 17.

Au cours des deux périodes, les colonnes « Éliminations » réconcilient le compte de résultat sectoriel (les résultats nets de Belron et TVH étant présentés sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultat IFRS consolidé du Groupe (les résultats nets de Belron et TVH étant présentés à la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » pour représenter la part du Groupe – 50,30%, voir note annexe 17 – dans le résultat net de Belron et la part du Groupe – 40%, voir note annexe 17 – dans le résultat net de TVH).

D'Ieteren Automotive

En 2025, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€24,4m (-€29,0m au cours de la période précédente) de charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie, comptabilisées dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP) mis en place en avril 2021. En 2025, elle comprend aussi -€6,9m d'honoraires intégrateurs de systèmes et €13,7m de revenus non récurrents liés notamment à un changement dans les estimations comptables. En 2024, elle comprenait -€17,7m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes et de soutien au réseau dans le cadre du programme de transformation financière lancé en 2023.

Le résultat des entités mises en équivalence a augmenté principalement à cause de la coentreprise VDFin. Se reporter à la note annexe 17 pour plus d'informations.

Belron

La ligne « Résultat opérationnel » comprend en 2025, entre autres, -€101,2m de charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme concernant les primes accordées par le Conseil d'Administration de Belron (-€71,0m au cours de la période précédente). Ces transactions n'ont et n'auront aucun impact économique sur le Groupe et sur la participation de 50,30% entièrement diluée détenue par le Groupe dans Belron au 31 décembre 2025. Elle comprend également -€66,4m de coûts liés au programme de transformation du Groupe (-€83,7m au cours de la période précédente).

En 2025, l'augmentation des charges financières nettes reflète les intérêts supplémentaires sur les nouveaux emprunts à terme et les Senior Secured Notes conclus en octobre 2024. Les charges de 2024 comprenaient également les frais connexes encourus.

Moleskine

En 2025, une charge de dépréciation après impôts de €77,4m (€131,4m au cours de la période précédente) a été comptabilisée dans le segment Moleskine suite au test de dépréciation effectué par le Groupe sur l'UGT Moleskine. Dans le compte de résultat consolidé, la ligne « Autres charges opérationnelles » comprend -€107,4m de perte de valeur sur des marques à durée de vie indéterminée (au cours de la période précédente, -€48,8m de perte de valeur sur le goodwill et -€114,6m de perte de valeur sur des marques à durée d'utilité indéterminée), et la ligne « Impôts sur le résultat » comprend €30,0m (€32,0m au cours de la période précédente) de produit d'impôts différés correspondant. Se reporter à la note annexe 13 pour plus d'informations sur le test de dépréciation.

TVH

En 2025 et 2024, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€75,2m d'amortissements sur des contrats clients et autres actifs incorporels à durée d'utilité finie comptabilisés suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat par le Groupe au second semestre 2022. En 2025, cette ligne comprend également +€2,5m d'extourne de provision non-cash liée au plan d'intéressement à long terme (LTIP) (par rapport à une charge de -€13,3m au cours de la période précédente).

En 2025, l'augmentation des charges financières nettes par rapport à la période précédente est principalement due à des pertes de change nettes latentes et réalisées de -€19,2m, contre un gain de change de €6,0m au cours de la période précédente.

PHE

En 2025 et 2024, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€25,9m d'amortissements sur des contrats clients à durée d'utilité finie comptabilisés suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat par le Groupe au premier semestre 2023. En 2025, la ligne « Résultat opérationnel » comprend également -€8,4m de charges relatives aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie (-€15,9m au cours de la période précédente), correspondant à la part de la juste valeur des actions gratuites attribuées aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction, qui est répartie sur leur période d'acquisition (voir la note annexe 9) ainsi que -€0,8m de charges sociales associées (-€0,4m au cours de la période précédente).

En 2025, la ligne « Charges financières nettes » comprend -€0,5m de variation de la juste valeur des swaps et caps de taux d'intérêt ainsi que de la contrepartie différée sur des acquisitions (-€12,3m au cours de la période précédente).

Le pourcentage utilisé pour consolider le résultat net de PHE est de 100 % en 2024, 2025 et au-delà. Les résultats attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle concernent les résultats attribuables aux actionnaires minoritaires détenant des participations minoritaires au niveau des filiales directes et indirectes de PHE. Le Groupe applique la méthode de l'acquisition anticipée selon laquelle les participations ne donnant pas le contrôle sont décomptabilisées lorsque le passif lié à l'option de vente est comptabilisé, car les participations faisant l'objet des options de vente sont considérées comme ayant déjà été acquises par le Groupe. Les profits et les pertes attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle sont donc présentés comme attribuables au Groupe, à la fois dans l'état consolidé de la situation financière, dans le compte de résultat consolidé et dans l'état consolidé du résultat global.

Corporate & non alloué

Au cours de la période, la ligne « Charges financières » comprend une charge d'intérêts de -€31,1m et -€5,4m de coûts de financement différés liés au Senior Secured Bridge Loan de €500m (remboursé anticipativement dans son intégralité au cours du premier semestre 2025) et au Senior Secured Term Loan de €500m conclu en décembre 2024 (voir la note annexe 23). Au cours de la période précédente, cette ligne comprenait une charge de dépréciation de -€15,1m- comptabilisée sur l'investissement en cours du Groupe dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS. Au cours de la période précédente, la ligne « Produits financiers » comprenait principalement le rendement généré sur le montant plus élevé de trésorerie et d'équivalents de trésorerie détenus en 2024 par rapport à 2025.

État de la situation financière sectorielle - Segment opérationnel

€m	Notes annexes	31 décembre 2025							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	12	82,0	812,1	-	798,9	497,9	3,1	-1.611,0	582,9
Immobilisations incorporelles	13	23,8	482,4	186,1	914,2	780,5	0,0	-1.396,6	990,4
Immobilisations corporelles	14	215,5	1.240,6	22,3	591,4	354,1	244,1	-1.832,0	836,1
Immeubles de placement	15	-0,0	-	-	-	-	40,1	-	40,1
Participations mises en équivalence	17	101,3	0,0	-	-	13,7	-	1.221,0	1.336,0
Investissements financiers	4	0,6	8,9	-	-	0,8	0,0	-8,9	1,4
Instruments financiers dérivés	18	0,5	0,7	-	0,3	-	1,4	-1,1	2,0
Avantages du personnel		-	91,4	-	-	-	-	-91,4	-
Actifs d'impôts différés	11	16,8	189,9	2,5	33,1	4,8	19,8	-223,0	43,9
Autres créances	20	2,0	29,3	1,9	7,4	20,4	4,8	-36,7	29,1
Actifs non-courants		**442,5**	**2.855,3**	**212,9**	**2.345,3**	**1.672,3**	**313,4**	**-3.979,7**	**3.862,0**
Stocks	16	525,1	498,3	21,0	495,1	602,7	-	-993,4	1.148,8
Investissements financiers		-	-	-	0,1	-	-	-0,1	-
Instruments financiers dérivés	18	0,0	13,1	-	-	0,5	-	-13,1	0,6
Actifs d'impôts courants	11	4,8	36,1	2,2	12,2	11,4	-	-48,2	18,4
Clients et autres débiteurs	20	398,0	376,7	26,0	334,0	436,5	7,9	-710,7	868,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	50,8	268,1	7,2	48,8	177,5	69,3	-316,9	304,8
Actifs courants		**978,7**	**1.192,3**	**56,4**	**890,3**	**1.228,7**	**77,2**	**-2.082,6**	**2.341,0**
TOTAL DES ACTIFS		**1.421,2**	**4.047,6**	**269,2**	**3.235,6**	**2.901,0**	**390,6**	**-6.062,2**	**6.202,9**

État de la situation financière sectorielle- Segment opérationnel (suite)

€m	Notes annexes	31 décembre 2025							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Capitaux propres		-	-	-	-	-	**28,4**	-	**28,4**
Participations mises en équivalence	17	-	-	-	-	-	-	**1.969,8**	**1.969,8**
Avantages du personnel	10	9,9	8,5	2,0	14,0	30,7	1,5	-22,5	44,1
Provisions	22	28,3	76,1	0,0	0,7	-	0,1	-76,8	28,4
Prêts et emprunts	23	83,7	8.431,2	12,9	651,1	1.124,0	612,6	-9.082,3	1.833,2
Financement intra-groupe		-	-	255,4	-	-	-255,4	-	-
Instruments financiers dérivés	18	-	18,9	-	-	4,8	1,6	-18,9	6,4
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	32	1,3	-	-	-	202,5	-	-	203,8
Autres dettes	24	0,8	22,2	0,0	0,2	4,7	-	-22,4	5,5
Passifs d'impôts différés	11	2,7	34,4	50,7	230,8	168,4	22,0	-265,2	243,8
Passifs non-courants		**126,7**	**8.591,3**	**321,2**	**896,9**	**1.535,0**	**382,5**	**-9.488,1**	**2.365,4**
Provisions	22	48,8	78,8	0,8	2,2	5,3	5,2	-81,0	60,0
Prêts et emprunts	23	227,3	249,8	8,3	250,3	174,3	3,7	-500,1	413,5
Instruments financiers dérivés	18	-	4,1	-	-	2,3	-	-4,1	2,3
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	32	-	-	-	-	112,8	-	-	112,8
Passifs d'impôts courants	11	5,0	167,9	0,0	8,1	-	7,9	-176,1	13,0
Fournisseurs et autres créditeurs	24	704,0	815,9	29,1	205,4	491,0	13,6	-1.021,3	1.237,7
Passifs courants		**985,1**	**1.316,5**	**38,2**	**466,0**	**785,6**	**30,4**	**-1.782,6**	**1.839,3**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**1.111,8**	**9.907,8**	**359,3**	**1.362,9**	**2.320,6**	**441,3**	**-9.300,9**	**6.202,9**

État de la situation financière sectorielle – Segment opérationnel (suite)

€m	31 décembre 2024							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	80,1	829,7	-	798,1	471,7	3,1	-1.627,8	554,9
Immobilisations incorporelles	29,8	513,9	294,5	978,4	780,2	-	-1.492,3	1.104,5
Immobilisations corporelles	195,9	1.210,9	22,0	548,6	326,6	245,1	-1.759,5	789,6
Immeubles de placement	-	-	-	-	-	38,9	-	38,9
Participations mises en équivalence	100,1	1,8	-	-	13,4	-	1.242,3	1.357,6
Investissements financiers	-	9,1	-	-	0,6	-	-9,1	0,6
Instruments financiers dérivés	-	66,7	-	0,8	-	2,3	-67,5	2,3
Avantages du personnel	-	99,9	-	-	-	-	-99,9	-
Actifs d'impôts différés	20,7	123,5	-	31,3	4,1	21,9	-154,8	46,7
Autres créances	3,3	34,1	1,6	10,0	20,1	4,7	-44,1	29,7
Actifs non-courants	**429,9**	**2.889,6**	**318,1**	**2.367,2**	**1.616,7**	**316,0**	**-4.012,7**	**3.924,8**
Stocks	639,8	486,2	27,2	480,4	575,8	-	-966,6	1.242,8
Investissements financiers	-	-	-	0,2	-	-	-0,2	-
Instruments financiers dérivés	-	9,0	-	-	-	-	-9,0	-
Actifs d'impôts courants	2,0	18,6	1,1	8,8	7,8	72,8	-27,4	83,7
Clients et autres débiteurs	398,9	345,3	32,2	346,1	399,4	4,9	-691,4	835,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	313,5	355,5	8,2	72,7	154,7	117,6	-428,2	594,0
Actifs courants	**1.354,2**	**1.214,6**	**68,7**	**908,2**	**1.137,7**	**195,3**	**-2.122,8**	**2.755,9**
TOTAL DES ACTIFS	**1.784,1**	**4.104,2**	**386,8**	**3.275,4**	**2.754,4**	**511,3**	**-6.135,5**	**6.680,7**

État de la situation financière sectorielle – Segment opérationnel (suite)

€m	31 décembre 2024[1]							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-443,4	-	-443,4
Participations mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	2.346,2	2.346,2
Avantages du personnel	36,0	9,0	2,2	23,7	31,4	1,3	-32,7	70,9
Provisions	13,0	90,7	-	5,1	0,4	0,1	-95,8	13,5
Prêts et emprunts	180,5	9.112,5	13,2	717,1	1.109,8	1.025,7	-9.829,6	2.329,2
Financement intra-groupe	-	-	255,4	-	-	-255,4	-	-
Instruments financiers dérivés	-	6,6	-	-	12,9	2,3	-6,6	15,2
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	5,5	-	-	-	185,1	-	-	190,6
Autres dettes	0,8	14,4	0,1	10,5	5,7	-	-24,9	6,6
Passifs d'impôts différés	1,7	24,4	76,4	245,4	148,3	23,0	-269,8	249,4
Passifs non-courants	237,5	9.257,6	347,3	1.001,8	1.493,6	797,0	-10.259,4	2.875,4
Provisions	39,1	85,9	0,8	2,5	5,4	5,2	-88,4	50,5
Prêts et emprunts	149,9	258,6	6,1	129,1	163,5	3,3	-387,7	322,8
Instruments financiers dérivés	-	5,6	-	-	1,3	-	-5,6	1,3
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	106,9	-	-	106,9
Passifs d'impôts courants	9,4	195,9	-	9,0	-	84,9	-204,9	94,3
Fournisseurs et autres créditeurs	792,9	788,3	32,9	202,4	479,8	21,1	-990,7	1.326,7
Passifs courants	991,3	1.334,3	39,8	343,0	756,9	114,5	-1.677,3	1.902,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	1.228,8	10.591,9	387,1	1.344,8	2.250,5	468,1	-9.590,5	6.680,7

(1) Après retraitement dans le segment D'Ieteren Automotive pour reclasser, de la ligne « Avantages du personnel » vers les provisions à court terme, la partie de la provision LTIP qui devrait être réglée dans les douze mois suivant la période de reporting (€39,1m).

Au cours des deux périodes, les colonnes « Éliminations » réconcilient l'état de la situation financière sectorielle (y compris les actifs et passifs de Belron et de TVH) avec l'état consolidé IFRS de la situation financière (Belron et TVH étant présentés comme des entités mises en équivalence - voir la note annexe 17).

Au cours des deux périodes, les lignes « financement intra-groupe » comprennent le montant prêté par le segment Corporate & non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition).

Au cours des deux périodes, les droits d'utilisation des actifs comptabilisés en vertu de la norme IFRS 16 sont inclus dans la ligne « Immobilisations corporelles ». Les dettes de location afférentes sont comptabilisées dans « Prêts et emprunts ».

D'Ieteren Automotive

À la fin de l'exercice 2025, le fonds de roulement net s'est amélioré par rapport à la période précédente. La diminution des stocks (-€114,7m par rapport à la période précédente) a été partiellement compensée par la baisse des fournisseurs et autres créditeurs (-€88,9m par rapport à la période précédente).

Au 31 décembre 2025, la diminution de la ligne « Avantages du personnel » résulte principalement du reclassement dans les provisions à court terme de la partie de la provision relative au plan d'intéressement à long terme qui deviendra exerçable en 2026 (-€24,5m). Les provisions à court terme comprennent également une provision supplémentaire pour ce plan d'intéressement à long terme (+€24,4m). Le solde de la variation des provisions à court terme s'explique par l'exercice d'options (première tranche) par les bénéficiaires, entraînant une sortie de trésorerie de -€39,1m (incluse dans la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé)

Au 31 décembre 2025, l'augmentation des provisions à long terme s'explique principalement par un reclassement de montants précédemment comptabilisés dans les fournisseurs et autres créditeurs vers les provisions à long terme (+€11,4m) dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières.

Belron

Au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024, les instruments financiers dérivés inclus dans les actifs et passifs non courants comprennent principalement des swaps de taux d'intérêt, des swaps de devises et de taux d'intérêt, des dérivés liés au carburant, des contrats de change à terme et des contrats de swap de change, évalués à leur juste valeur. La diminution entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025 s'explique principalement par une baisse des taux de swap concernés, le timing des flux de trésorerie de contrepartie et le règlement de contrats au cours de l'année.

Au 31 décembre 2025, la diminution de -€681,3m des prêts et emprunts résulte principalement de l'impact favorable des taux de change sur la dette externe pour un montant total de €658m (grâce à l'impact de l'affaiblissement de l'USD sur la valeur convertie en EUR des emprunts en USD de Belron).

Moleskine

Au 31 décembre 2025, la diminution des autres immobilisations incorporelles par rapport au 31 décembre 2024 est principalement imputable à la charge de dépréciation comptabilisée sur les marques à durée d'utilité indéterminée (-€107,4m) suite au test de dépréciation réalisé par le Groupe sur l'UGT Moleskine. La diminution des passifs d'impôt différé au cours de la période est principalement due à un produit d'impôt différé correspondant de €30,0m. Se reporter à la note annexe 13 pour plus d'informations sur le test de dépréciation.

TVH

Au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024, les lignes « Goodwill » et « Immobilisations incorporelles » comprennent le goodwill incorporé dans l'entité mise en équivalence et la valeur des contrats clients et autres actifs incorporels à durée d'utilité finie comptabilisés par le Groupe suite à l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH le 1er octobre 2021.

Au 31 décembre 2025, l'augmentation des prêts et emprunts à long terme et à court terme s'explique principalement par l'augmentation des dettes de location (+€64m).

PHE

Au 31 décembre 2025, l'augmentation du goodwill (+€26,2m) par rapport au 31 décembre 2024 concerne principalement des acquisitions réalisées en 2025 en Espagne, en Irlande et en Belgique (voir note annexe 25). Le goodwill comptabilisé reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant du regroupement des activités acquises avec celles du segment PHE.

Au 31 décembre 2025, les lignes « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle » comprennent les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle de PHE avec des participations minoritaires dans certaines filiales directes et indirectes de PHE (€119,1m au 31 décembre 2025 contre €106,9m au 31 décembre 2024) et les options de vente accordées aux investisseurs minoritaires (dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants) qui ont investi aux côtés de D'Ieteren Group dans la société holding de PHE jusqu'à environ 9% (évaluée à €196,2m au 31 décembre 2025, soit une augmentation de €11,1m par rapport au 31 décembre 2024, principalement due à l'acquisition et à la variation de la juste valeur des actions gratuites attribuées aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction, comptabilisée dans le compte de résultat). Voir la note annexe 9 pour plus d'informations sur ce plan de participation au capital des membres de la direction et la note annexe 32 pour plus d'informations sur les options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle.

Corporate et non alloué

Dans la période comparative, les passifs d'impôts exigibles comprenaient €72,6m liés à un avis d'imposition reçu par le Groupe pour des années antérieures. Un actif d'impôt exigible pour le même montant a été comptabilisé compte tenu de la contestation du montant total et sur la base de l'avis du conseiller fiscal. Au 31 décembre 2025, ces montants ont été extournés, la demande d'abattement fiscal du Groupe ayant reçu une réponse favorable des autorités fiscales.

Au 31 décembre 2025, la diminution des prêts et emprunts à long terme (-€413,1m par rapport au 31 décembre 2024) s'explique principalement par le remboursement anticipé de l'intégralité du Senior Secured Bridge de €500m, partiellement compensé par un nouveau financement externe levé par D'Ieteren Immo pour €72m. Au 31 décembre 2025, les prêts et emprunts à long terme comprennent un Senior Secured Term Loan de €500m avec une échéance à 5 ans (amortissement de €75m les 27 et 28 décembre de chaque année) et un spread équivalant à Euribor+275pb en taux de base, avec une marge dégressive basée sur le ratio prêt/valeur (loan-to-value, « LTV ») de la société. Des couvertures sont mises en place sur ce prêt à terme de 5 ans, afin de réduire le risque de taux d'intérêt associé.

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre)

€m	Notes annexes	2025							
		D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles									
Résultat des activités poursuivies		136,1	572,8	-88,9	87,1	92,1	-32,5	-336,9	429,7
Impôts sur le résultat	11	63,8	180,7	-26,7	21,5	46,0	-1,9	-202,2	81,1
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	-0,7	-	-	-	0,1	-	-322,9	-323,5
Charges financières nettes	7	15,5	506,6	16,0	41,7	77,7	25,5	-548,3	134,7
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**214,7**	**1.260,1**	**-99,6**	**150,3**	**215,8**	**-8,9**	**-1.410,4**	**322,1**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	6/14/15	72,8	293,1	7,0	41,4	90,0	9,8	-334,5	179,7
Amortissements d'actifs incorporels	6/13	2,9	62,8	2,7	85,4	46,8	0,0	-148,2	52,5
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	12	-	-	107,4	-	-	-	-	107,4
Autres éléments sans effet de trésorerie		-10,7	-2,7	-3,2	-4,4	2,9	0,0	7,1	-10,9
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	4/9	-15,0	50,5	0,6	-12,1	7,4	6,4	-38,4	-0,6
Autres éléments avec effet de trésorerie		-0,1	-	0,1	-17,1	-	-	17,1	-0,1
Variation du besoin en fonds de roulement	4	47,5	-57,5	10,5	-18,1	-42,9	-1,7	75,6	13,4
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**312,1**	**1.606,3**	**25,4**	**225,4**	**320,0**	**5,8**	**-1.831,7**	**663,3**
Impôts sur le résultat payés		-66,7	-239,9	-3,4	-36,7	-40,2	-1,4	276,6	-111,7
Flux de trésorerie opérationnels nets		**245,4**	**1.366,4**	**22,0**	**188,7**	**279,9**	**4,4**	**-1.555,1**	**551,7**

€m		2025							
		D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement									
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	-31,3	-170,5	-4,4	-81,4	-57,0	-18,8	251,9	-111,5
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	9,3	5,9	-	8,6	1,8	0,0	-14,5	11,1
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-22,0**	**-164,6**	**-4,4**	**-72,8**	**-55,2**	**-18,8**	**237,4**	**-100,4**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	25	-6,3	-52,1	-	-3,2	-62,6	-	55,3	-68,8
Acquisition (-) / cession (+) d'entités mises en équivalence	25	-2,9	-	-	-	-	-	-	-2,9
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)		-	1,1	-	-	-	-	-1,1	-
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		-	0,6	-	-	-0,4	-	-0,6	-0,4
Cession de/(investissements en) actifs financiers		-	-0,1	-	-	-	-	0,1	-
Intérêts perçus		5,3	17,0	-	4,5	2,5	1,5	-21,5	9,3
Dividendes perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence	17	-	-307,0	-	-111,5	-	207,1	418,5	207,1
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions		3,1	0,7	-	-	-	-1,6	-0,7	1,5
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-22,8**	**-504,4**	**-4,4**	**-183,0**	**-115,7**	**188,2**	**687,4**	**45,4**

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre - suite)

€m		2025							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités de financement									
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle		-2,8	-	-	-0,1	-5,1	-3,7	0,1	-11,7
Augmentation de capital		-	1,6	-	-	-	-	-1,6	-
Acquisition d'actions propres	21	-	-	-	-	-	-106,1	-	-106,1
Cession d'actions propres	21	-	-	-	-	-	9,2	-	9,2
Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP)		-	-126,7	-	-	-	-	126,7	-
Remboursements de dettes de loyers	23	-48,7	-223,0	-6,5	-15,8	-57,2	-3,7	238,8	-116,1
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	23	-	-	2,7	128,4	12,8	71,4	-128,4	86,9
Remboursement des prêts et emprunts	23	-14,8	-41,3	-	-113,8	-9,4	-500,0	155,1	-524,2
Intérêts sur financement intra-groupe		-	-	-14,1	-	-	14,1	-	-
Intérêts payés		-19,5	-516,9	-0,3	-28,2	-79,0	-36,7	545,1	-135,4
Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments		-400,0	-	-	-	-	400,0	-	-
Dividendes versés par la Société	21	-	-	-	-	-	-85,4	-	-85,4
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		-	-	-	-	-3,6	-	-	-3,6
Flux de trésorerie de financement nets		**-485,7**	**-906,3**	**-18,3**	**-29,5**	**-141,4**	**-241,0**	**935,8**	**-886,4**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**-263,1**	**-44,3**	**-0,6**	**-23,8**	**22,8**	**-48,4**	**68,1**	**-289,4**

€m	2025							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Réconciliation avec l'état de la situation financière								
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	**313,5**	**355,5**	**8,2**	**72,7**	**154,7**	**117,6**	**-428,2**	**594,0**
Flux de trésorerie totaux de la période	-263,1	-44,3	-0,6	-23,8	22,8	-48,4	68,1	-289,4
Effet de la variation des taux de change	-	-43,1	-0,4	-0,1	-	-	43,2	-0,4
Variation de juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie	0,4	-	-	-	-	0,1	-	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**50,8**	**268,1**	**7,2**	**48,8**	**177,5**	**69,3**	**-316,9**	**304,8**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*50,8*	*268,1*	*7,2*	*48,8*	*177,5*	*69,3*	*-316,9*	*304,8*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	-	-	-	-	-	-	-	-

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre - suite)

€m	2024							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles								
Résultat des activités poursuivies	118,2	555,5	-141,2	111,0	62,7	13,3	-342,7	376,8
Impôts sur le résultat	69,7	208,8	-24,6	27,9	40,7	7,8	-236,7	93,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	22,4	-1,1	-	-	-0,1	-	-322,7	-301,5
Charges financières nettes	13,9	379,2	18,1	18,2	96,2	-38,9	-397,4	89,3
Résultat opérationnel des activités poursuivies	**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	50,2	267,4	6,8	45,9	83,6	9,6	-313,3	150,2
Amortissements d'actifs incorporels	9,9	64,0	2,8	82,3	44,8	-	-146,3	57,5
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	-	0,6	163,4	-	-	-	-0,6	163,4
Autres éléments sans effet de trésorerie	-0,6	-4,5	0,1	2,3	-	-0,1	2,2	-0,6
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	28,4	42,8	0,6	13,3	17,4	5,2	-56,1	51,6
Autres éléments avec effet de trésorerie	-	-	-	6,6	-	-	-6,6	-
Variation du besoin en fonds de roulement	214,3	-23,2	3,1	-29,3	71,3	21,0	52,5	309,7
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	**526,4**	**1.489,5**	**29,1**	**278,2**	**416,6**	**17,9**	**-1.767,7**	**990,0**
Impôts sur le résultat payés	-74,3	-238,3	-7,0	-54,4	-34,8	-2,1	292,7	-118,2
Flux de trésorerie opérationnels nets	**452,1**	**1.251,2**	**22,1**	**223,8**	**381,8**	**15,8**	**-1.475,0**	**871,8**

€m	2024							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement								
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-33,5	-133,8	-6,1	-86,5	-54,4	-35,8	220,3	-129,8
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	21,1	15,5	-	5,9	0,6	-	-21,4	21,7
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles	**-12,4**	**-118,3**	**-6,1**	**-80,6**	**-53,8**	**-35,8**	**198,9**	**-108,1**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	-31,0	-88,2	-	-23,4	-91,3	-	111,6	-122,3
Acquisition (-) / cession (+) d'entités mises en équivalence	-	-	-	-	-5,1		-	-5,1
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	-	1,7	-	-	-	-	-1,7	-
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune	-	-0,3	-	-	-	-	0,3	-
Cession de/(investissements en) actifs financiers	-	1,4	-	-	-2,4	317,9	-1,4	315,5
Intérêts perçus	5,6	24,4	-	3,9	3,1	38,7	-28,3	47,4
Dividendes perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence	2,2	-4.187,6	-	-73,0	-	2.243,7	4.260,6	2.245,9
Mouvement sur prêt d'actionnaire envers les entités mise en équivalence	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions	0,1	1,1	-	-	-	1,0	-1,1	1,1
Flux de trésorerie d'investissement nets	**-35,5**	**-4.365,8**	**-6,1**	**-173,1**	**-149,5**	**2.565,5**	**4.538,9**	**2.374,4**

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre - suite)

€m	2024							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités de financement								
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-		1,3	-	1,3
Augmentation de capital	-	0,4	-	-		-	-0,4	-
Acquisition d'actions propres	-	-	-	-	-	-30,1	-	-30,1
Cession d'actions propres	-	-	-	-	-	32,2	-	32,2
Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP)	-	-152,3	-	-	-	-	152,3	-
Remboursements de dettes de loyers	-33,1	-206,0	-4,7	-14,5	-52,0	-3,2	220,5	-93,0
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	99,3	8.224,2	-	78,4	947,6	988,5	-8.302,6	2.035,4
Remboursement des prêts et emprunts	-82,7	-4.229,5	-	-124,4	-981,2	-0,1	4.353,9	-1.064,0
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-18,8	-	-	18,8	-	-
Intérêts payés	-19,2	-407,0	-0,1	-24,9	-95,3	-1,2	431,9	-115,8
Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments	-84,5	-	-	-	-	84,5	-	-
Dividendes versés par la Société	-	-	-	-	-0,6	-4.176,1	-	-4.176,7
Flux de trésorerie de financement nets	**-120,2**	**3.229,8**	**-23,6**	**-85,4**	**-181,5**	**-3.085,4**	**-3.144,4**	**-3.410,7**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE	**296,4**	**115,2**	**-7,6**	**-34,7**	**50,8**	**-504,1**	**-80,5**	**-164,5**

€m	2024							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Réconciliation avec l'état de la situation financière								
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	**16,8**	**233,0**	**15,6**	**107,7**	**103,9**	**621,6**	**-340,7**	**757,9**
Flux de trésorerie totaux de la période	296,4	115,2	-7,6	-34,7	50,8	-504,1	-80,5	-164,5
Effet de la variation des taux de change	-	7,3	0,2	-0,3	-	-	-7,0	0,2
Variation de juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie	0,3	-	-	-	-	0,1	-	0,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**313,5**	**355,5**	**8,2**	**72,7**	**154,7**	**117,6**	**-428,2**	**594,0**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*313,5*	*355,5*	*8,2*	*72,7*	*154,7*	*117,6*	*-428,2*	*594,0*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	-	-	-	-	-	-	-	-

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

D'Ieteren Automotive

En 2025 et 2024, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend principalement une charge liée aux paiements fondés sur des actions dans le cadre du plan d'intéressement à long terme mis en place pour la direction (€24,4m en 2025 et €29,0m en 2024) et en 2025, elle comprend une sortie de trésorerie de -€39,1m suite à l'exercice d'options (première tranche) par les bénéficiaires de ce plan d'intéressement à long terme.

Au 31 décembre 2025, l'entrée de trésorerie provenant de la variation du fonds de roulement s'explique principalement par la variation des stocks (+€123,7m) partiellement compensée par la variation des fournisseurs (€-86,0m).

En 2025 et 2024, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » représente principalement l'acquisition de filiales en Belgique.

En 2025 et 2024, la ligne « Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments » comprend le dividende versé au segment Corporate & non alloué.

Belron

En 2025 et 2024, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » se rapporte aux charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme concernant les primes attribuées par le Conseil d'Administration de Belron en décembre 2021 (€29,3m en 2025 ; €29,5m en 2024) et en décembre 2024 (€21,3m en 2025 ; €13,4m en 2024) (voir note annexe 17).

En 2025 et 2024, la ligne « Dividendes reçus/(payés par) des entités mises en équivalence » comprend le dividende versé aux actionnaires de Belron (-€307,0m, dont -€162,5m au segment Corporate & non alloué en 2025 et -€4.189,1m, dont -€2.214,5m au segment Corporate & non alloué en 2024).

En 2025 et 2024, la ligne « Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP) » représente les liquidités nettes issues de la vente et de l'achat d'actions propres aux participants MRP (voir la note annexe 17).

En 2024, les lignes « Entrée de trésorerie issue des prêts et emprunts » et « Remboursement des prêts et emprunts » comprenaient principalement les produits de l'opération de refinancement qui a eu lieu en octobre 2024 et le règlement afférent des emprunts à terme existants.

Moleskine

En 2025 et 2024, la ligne « Pertes de valeur sur goodwill et autres actifs non courants » comprend les charges de dépréciation sans effet de trésorerie comptabilisées sur le goodwill en 2024 (-€48,8m) et sur les marques à durée de vie indéterminée en 2025 et 2024 (€107,4m et €114,6m respectivement) suite au test de dépréciation effectué par le Groupe sur l'UGT Moleskine (voir la note annexe 13).

En 2025 et 2024, la ligne « Intérêts sur financement intra-groupe » comprend le paiement au segment Corporate & non alloué des intérêts sur le prêt d'actionnaire.

TVH

En 2025 et 2024, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend la variation de la provision pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) (+€2,5m en 2025 ; -€13,3m en 2024). En 2025, elle comprend également une sortie de trésorerie de -€10,2m suite à l'exercice d'options par les bénéficiaires de ce plan.

En 2025 et 2024, la ligne « Dividendes reçus/(payés par) des entités mises en équivalence » comprend le dividende payé aux actionnaires de TVH (-€111,5m, dont -€44,6m au segment Corporate & non alloué en 2025, -€73m, dont -€29,2m au segment Corporate & non alloué en 2024).

En 2024, la ligne « Entrée de trésorerie issue des prêts et emprunts » comprenait le produit du nouveau crédit bullet à moyen terme de €100m.

PHE

En 2025 et 2024, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend, entre autres, la charge liée aux paiements fondés sur des actions (-€8,4m en 2025 et -€15,9m en 2024) comptabilisée suite au plan de gestion mis en place en octobre 2022 (voir la note annexe 9).

En 2025, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » inclut principalement les contreparties payées pour les sociétés acquises en Espagne et en Irlande (voir la note annexe 25). En 2024, cette ligne comprenait principalement le paiement de contreparties différées sur des acquisitions antérieures et le règlement d'options de vente accordées à des participations ne donnant pas le contrôle.

En 2024, le produit et le remboursement des prêts et emprunts étaient liés au refinancement qui a eu lieu en janvier 2024 (voir le communiqué de presse du Groupe publié le 23 janvier 2024).

Corporate & non alloué

En 2025 et 2024, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend principalement les charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en instruments de capitaux propres (voir la note annexe 9).

En 2025 et 2024, la ligne « Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles » se rapporte principalement aux projets immobiliers de D'Ieteren Immo.

En 2024, la ligne « Cession de/(investissement en) actifs financiers » comprenait les mouvements de trésorerie liés aux investissements dans un portefeuille de titres négociables (principalement des obligations d'entreprises en Europe) et le montant recouvré de €79,7m sur l'investissement du Groupe dans le fond Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS.

En 2025 et 2024, la ligne « Dividendes reçus/(payés par) des entités mises en équivalence » porte sur la part du Groupe dans les dividendes reçus du segment Belron et du segment TVH (plus d'informations dans les sections Belron et TVH de la présente note).

En 2025, la ligne « Acquisition d'actions propres » comprend, entre autres, l'achat d'actions propres supplémentaires suite au repricing des options en circulation consécutif à la réorganisation de l'actionnariat familial et au versement d'un dividende extraordinaire, comme annoncé par le Groupe le 9 septembre 2024. Se reporter à la note annexe 9 pour plus d'informations.

En 2025, la ligne « Entrée de trésorerie issue des prêts et emprunts » comprend principalement le nouveau financement externe levé par D'leteren Immo pour €72m. En 2024, cette ligne comprenait le résultat du nouveau financement opéré par D'leteren Group, consistant en un Senior Secured Bridge de €500m sur deux ans et un prêt bancaire syndiqué sur cinq ans de €500m.

En 2025, la ligne « Remboursement de prêts et d'emprunts » se rapporte au remboursement anticipé de l'intégralité du Senior Secured Bridge Loan de €500m.

En 2025 et 2024, la ligne « Intérêts sur financement intra-groupe » comprend le paiement des intérêts annuels sur le prêt d'actionnaire accordé à Moleskine.

La ligne « Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments » comprend le dividende reçu du segment D'leteren Automotive (€400,0m en 2025 ; €84,5m en 2024).

En 2025 et 2024, la ligne « Dividendes versés par la Société » inclut la distribution aux actionnaires du dividende ordinaire (2025 : €1,60 par action ; 2024 : €3,75 par action). En 2024, elle comprenait également la distribution aux actionnaires du dividende extraordinaire (€3.974m) payé en décembre 2024 (€74,00 par action).

Informations sur les segments géographiques (exercice clôturé le 31 décembre)

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

€m	2025					2024				
	Belgique	France	Reste de l'Europe	Reste du monde	Groupe	Belgique	France	Reste de l'Europe	Reste du monde	Groupe
Produits sectoriels des activités ordinaires aux clients externes[1]	5.145,1	1.829,0	989,0	70,5	8.033,5	5.423,4	1.783,2	872,9	75,2	8.154,7
Actifs non courants[2]	756,0	1.071,6	640,9	10,1	2.478,6	718,4	1.011,6	771,7	16,0	2.517,6

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

Note annexe 5 : Produits des activités ordinaires

La ventilation des produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients pour les exercices clôturés le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025 est présentée dans le tableau ci-dessous :

€m	2025	2024[1]
D'Ieteren Automotive		
Véhicules neufs	3.976,6	4.255,4
Véhicules d'occasion	328,1	407,3
Pièces de rechange et accessoires	364,1	347,7
Activités d'après-vente	86,9	83,7
Autres produits des activités ordinaires	223,0	175,0
Sous-total D'Ieteren Automotive	**4.978,7**	**5.269,1**
Moleskine		
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)	52,1	52,8
Amérique	48,8	53,1
Asie-Pacifique (APAC)	16,9	16,4
Sous-total Moleskine	**117,8**	**122,3**
PHE		
France	1.822,0	1.776,0
International	1.115,1	987,3
Sous-total PHE	**2.937,1**	**2.763,3**
Produits des activités ordinaires	**8.033,5**	**8.154,7**

[1] Après reclassement dans le segment D'Ieteren Automotive dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières.

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

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

Note annexe 6 : Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est établi après déduction des éléments suivants :

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Achats et variations de stocks	-4.059,0	-25,8	-1.689,6	-5,3	-5.779,8	-4.356,8	-25,0	-1.589,0	-1,7	-5.972,5
Amortissements d'actifs corporels & immeubles de placement	-72,8	-7,0	-90,0	-9,8	-179,7	-50,2	-6,8	-83,6	-9,6	-150,2
Amortissements d'actifs incorporels	-2,9	-2,7	-46,8	-0,0	-52,5	-9,9	-2,8	-44,8	-	-57,5
Perte de valeur sur goodwill et autres actifs non-courants (voir note annexe 12)	-	-107,4	-	-	-107,4	-	-163,4	-	-	-163,4
Réductions de valeur sur stocks	5,2	1,7	-2,9	-	4,0	3,1	0,3	-2,0	-	1,4
Réductions de valeur sur créances	-3,6	-0,0	-5,6	-0,1	-9,4	-2,2	-	-2,2	-	-4,4
Frais de personnel (voir note annexe 10)	-304,5	-25,1	-559,1	-24,3	-912,9	-295,2	-24,9	-525,9	-23,1	-869,1
Plus-values sur immobilisations corporelles	0,1	-	-	-	0,1	1,7	-	-	-	1,7
Moins-values sur immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-0,5	-	-	-	-0,5
Revenus locatifs d'immeubles de placement	-	-	-	10,8	10,8	-	-	-	7,4	7,4
Divers[1]	-326,4	-51,1	-327,2	19,9	-684,7	-334,9	-47,4	-316,3	9,2	-689,4
Charges opérationnelles nettes	**-4.764,0**	**-217,4**	**-2.721,3**	**-8,9**	**-7.711,5**	**-5.044,9**	**-270,0**	**-2.563,8**	**-17,8**	**-7.896,5**

(1) Ces montants sont principalement composés de frais de marketing et d'informatique, d'honoraires de services juridiques et de conseil et de produits et charges liés à des locations intra-groupe entre le segment « Corporate et non alloué » et D'leteren Automotive.

Au cours des deux périodes, la ligne « Amortissements d'actifs corporels et immeubles de placement » inclut les frais d'amortissement pour droit d'utilisation des actifs comptabilisés conformément à la norme IFRS 16 (voir la note annexe 31 pour plus d'informations sur le droit d'utilisation des actifs).

Note annexe 7 : Charges financières nettes

Les charges financières nettes sont ventilées comme suit :

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Charges d'intérêts	*-13,0*	*-0,3*	*-68,3*	*-35,6*	*-117,1*	*-12,9*	*-0,3*	*-75,3*	*-4,1*	*-92,6*
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	*-0,2*	*-0,1*	*-0,9*	*-0,0*	*-1,3*	*-0,3*	*-0,1*	*-0,9*	-	*-1,3*
Autres charges financières	*-5,7*	*-1,1*	*-10,5*	*-6,2*	*-23,6*	*-6,8*	*-0,3*	*-10,7*	*-0,5*	*-18,3*
Réévaluation de valeur des instruments financiers	*0,6*	-	*-0,5*	*-1,1*	*-1,0*	-	-	*-12,3*	*-15,1*	*-27,4*
Sous-total des charges financières	-18,3	-1,4	-80,3	-42,8	-142,9	-20,0	-0,7	-99,2	-19,7	-139,6
Produits financiers	2,8	-0,4	2,6	3,1	8,1	6,1	1,3	3,0	39,9	50,3
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-14,2	-	14,2	-	-	-18,7	-	18,7	-
Charges financières nettes	**-15,5**	**-16,0**	**-77,7**	**-25,5**	**-134,7**	**-13,9**	**-18,1**	**-96,2**	**38,9**	**-89,3**

En 2024 et en 2025, la ligne « Charges d'intérêts » inclut, entre autres, les charges d'intérêts comptabilisées sur les dettes de location en vertu de la norme IFRS 16. Se reporter à la note annexe 23 pour plus d'informations sur les dettes de location.

Au cours des deux périodes, les réévaluations des instruments financiers comprennent la variation de la juste valeur des swaps et caps de taux d'intérêt et de la contrepartie différée sur les acquisitions dans le segment PHE, et en 2024, la charge de dépréciation liée à l'investissement dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS dans le segment Corporate et non alloué, pour lequel €79,7m sur l'investissement en cours ont été récupérés en août 2024.

L'augmentation dans les lignes « Charges d'intérêts » et « Autres charges financières » par rapport à 2024 s'explique en grande partie par la charge d'intérêts et l'amortissement des coûts de financement différés liés au Senior Secured Bridge Loan de €500m (remboursé anticipativement dans son intégralité au cours du premier semestre 2025) et au Senior Secured Term Loan de €500m conclu en décembre 2024.

La baisse des produits financiers par rapport à 2024 s'explique en grande partie par la diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (ainsi que du rendement associé) détenus dans le segment Corporate et non alloué en 2025 par rapport à 2024.

Au cours des deux périodes, les intérêts de financement intra-groupe se rapportent à des montants prêtés par le segment Corporate et non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition).

Note annexe 8 : Résultat par action

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

Le Groupe a octroyé à certains employés des options sur actions ordinaires de la Société (voir la note annexe 9). Celles-ci constituent la seule source de dilution potentielle des actions ordinaires.

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période s'élève à 52.824.999 (52.997.547 au cours de la période précédente) et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, ajusté de l'impact des options dilutives, s'élève à 53.293.851 (53.541.023 au cours de la période précédente). La variation du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation est le résultat des mouvements des actions propres.

Les options sur actions ordinaires de la Société font augmenter le nombre moyen pondéré d'actions de la Société ajusté de l'impact des options dilutives en 2024 et 2025, le prix d'exercice des options étant inférieur au cours de bourse moyen.

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

		2025	2024
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		424,5	372,1
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-5,0	-4,3
Numérateur pour l'EPS (en m€)	(a)	419,5	367,8
Résultat des activités poursuivies		429,7	376,8
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies		-5,2	-4,7
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres		424,5	372,1
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-5,0	-4,3
Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en m€)	(b)	419,5	367,8
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	(c)	52.824.999	52.997.547
Ajustement relatif aux plans d'options sur actions		468.852	543.476
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué	(d)	53.293.851	53.541.023
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base (en €)	(a)/(c)	**7,94**	**6,94**
EPS dilué (en €)	(a)/(d)	**7,87**	**6,87**
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base des activités poursuivies (en €)	(b)/(c)	7,94	6,94
EPS dilué des activités poursuivies (en €)	(b)/(d)	7,87	6,87

Note annexe 9 : Paiements fondés sur des actions

Corporate & non alloué

Il existe dans le Groupe un plan de paiement fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres. Depuis 1999, des options sur actions sont accordées aux directeurs et cadres dirigeants du segment Corporate & non alloué, dans le cadre de la loi belge du 26 mars 1999. L'action sous-jacente est l'action ordinaire de D'Ieteren Group SA. Les conditions d'acquisition qui s'appliquent à ces plans correspondent à trois ans de service à compter de la date d'octroi et les détenteurs d'options acquises ont le droit d'acheter des actions au prix d'exercice du plan concerné pendant la période d'exercice.

Les options en cours sont les suivantes :

Date d'octroi	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice	Périodes d'exercice	
	2025	2024	(€)	De	Au
2025	164.566	-	150,90	1/01/2029	11/03/2035
2024	139.551	31.681	164,00	1/01/2028	17/12/2034
2023	21.194	21.194	96,63	1/01/2027	7/09/2033
2023	267.846	267.846	116,49	1/01/2027	8/03/2033
2022	278.972	278.972	74,30	1/01/2026	9/03/2032
2022	11.922	11.922	85,38	1/01/2026	31/03/2032
2021	148.479	273.411	42,95	1/01/2025	8/03/2031
2020	41.533	63.122	31,06	1/01/2024	7/06/2030
2019	3.179	3.179	20,88	1/01/2023	28/02/2029
2016	7.044	11.931	18,36	1/01/2020	13/03/2026
2015	-	4.505	18,59	1/01/2019	12/03/2025
Total	**1.084.286**	**967.763**			

La variation des options en cours pendant l'exercice se présente comme suit :

	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice moyen pondéré (en €)	
	2025	2024	2025	2024
Options en cours au début de l'exercice	967.763	749.389	76,74	64,05
Octroyées au cours de l'exercice	272.436	31.681	84,01	164,00
Exercées au cours de l'exercice	-154.274	-165.196	40,05	28,53
Autres mouvements de l'exercice	-1.639	351.889	18,59	73,30
Options en cours à la clôture de l'exercice	**1.084.286**	**967.763**	**79,08**	**76,75**
dont: options exerçables à la clôture de l'exercice	200.235	82.737	39,27	28,21

Le nombre d'options en circulation à la fin de l'année 2024 a été retraité dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue du reporting financier.

Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à €165,87 (2024 : €195,99).

En décembre 2024, 139.551 options au total ont été offertes aux employés, dont 31.681 ont été acceptées avant le 31 décembre 2024. Les 107.870 options restantes ont été acceptées en janvier 2025. Ces options ont un prix d'exercice de €164,00 et une période d'exercice commençant le 1er janvier 2028 et se terminant en décembre 2034.

En mars 2025, 164.566 options ont été offertes et octroyées aux employés, avec un prix d'exercice de €150,90 et une période d'exercice commençant le 1er janvier 2029 et se terminant en mars 2035.

La ligne « Autres mouvements de l'exercice » en 2024 concernait le repricing des options en circulation suite à la réorganisation de l'actionnariat familial et au versement d'un dividende extraordinaire, comme annoncé par le Groupe le 9 septembre 2024. Le repricing consistait à la fois en une augmentation du nombre d'options attribuées et en une diminution des prix d'exercice.

Suite à ce repricing, le Groupe a acheté des actions propres supplémentaires pour couvrir toutes les options en circulation. Au 31 décembre 2025, toutes les options en circulation sont couvertes par des actions propres.

Pour les options sur actions en cours à la fin de la période, la moyenne pondérée de la durée de vie contractuelle résiduelle est la suivante :

	Nombre d'années
31 décembre 2025	**7,0**
31 décembre 2024	7,1

La norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » requiert que la juste valeur de toutes les options octroyées après le 7 novembre 2002 soit prise en résultat. Une charge sans effet de trésorerie de €6,1m (couvrant les options octroyées de 2022 à 2025) a été comptabilisée au cours de la période dans les charges au titre des avantages du personnel et présentée dans la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » du tableau des flux de trésorerie consolidé et dans la ligne « Autres variations » dans l'état consolidé des variations des capitaux propres. La juste valeur des options doit être déterminée à chaque date d'octroi. Un modèle d'évaluation Black & Scholes simple a été utilisé à chaque date d'octroi, en réévaluant à chaque fois les hypothèses d'entrée. Les hypothèses pour les octrois de 2024 et 2025 sont les suivantes :

	2025	2024
Nombre de travailleurs	26	21
Cours de l'action au comptant (en €)	150,90	164,00
Prix de levée des options (en €)	150,90	164,00
Période d'acquisition des droits (en années)	3,8	3,0
Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en €)	26,23	29,11

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

D'Ieteren Automotive

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

Au cours de la période 2021-2023, D'Ieteren Automotive a octroyé des options à ses dirigeants, soit 357.280 options accordées à la fin décembre 2024 (sur un nombre total d'options disponibles pour ce plan de 369.668 options - représentant environ 10% du capital émis). Toutes ces options peuvent être exercées à compter de la troisième année civile qui suit l'offre, la dernière période se terminant le 21 mars 2027 pour les options accordées en 2021 et 2022 et le 15 mai 2028 pour les options accordées en 2023. Au cours du premier semestre 2025, 126.046 options ont été exercées, ce qui s'est traduit par une sortie de trésorerie de €39,1m reprise dans la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » du tableau des flux de trésorerie consolidé, et 26.291 options ont été annulées à la suite du départ anticipé des détenteurs. Au 31 décembre 2025, 204.943 options sont donc en circulation avec une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 1,4 an.

La norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions » exige de D'Ieteren Automotive qu'elle réévalue la juste valeur du passif à la fin de chaque période comptable et à la date du règlement, toute variation de juste valeur étant comptabilisée dans le compte de résultat pour la période. En 2025, une charge sans effet de trésorerie de -€24,4m (2024 : -€29,0m) a été comptabilisée dans les charges au titre des avantages du personnel pour ce plan de paiement fondé sur des actions. Cette charge sans effet de trésorerie est présentée à la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » du tableau des flux de trésorerie consolidé.

PHE

Suite à l'acquisition de PHE par le Groupe en 2022, un plan de participation au capital des membres de la direction (MRP) a été mis en place, par lequel le Groupe a accordé des actions gratuites aux principaux dirigeants de PHE. En 2022, le Groupe a octroyé des actions « ratchet » gratuites de la société mère de PHE (Lake SAS). Ces actions n'ont aucune valeur économique jusqu'à ce qu'un événement de liquidité se produise (la valeur des actions donnera alors droit à un montant égal à un pourcentage de la valeur créée). De plus, en mars 2023, en mars 2024 et en mars 2025, des actions ordinaires gratuites, des actions préférentielles gratuites et des actions « ratchet » gratuites ont été attribuées aux principaux dirigeants de PHE, chaque catégorie d'actions étant assortie de droits de liquidité différents. Les actions préférentielles gratuites portent un intérêt composé annuel fixe de 7%.

Ce plan de participation au capital des membres de la direction est un paiement fondé sur des actions réglées en trésorerie dans le périmètre de la norme IFRS 2. Le Groupe comptabilisera donc dans le compte de résultat la juste valeur des actions gratuites attribuées à la direction sur la période d'acquisition des droits (soit un an à compter de la date d'attribution), avec une augmentation correspondante du passif. À chaque date de clôture, et au final à la date du règlement, la variation de la juste valeur du passif sera comptabilisée en résultat.

Au cours de la période actuelle, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions sans effet de trésorerie de -€8,4m (présentée sur la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » dans le tableau condensé des flux de trésorerie consolidé) avec une augmentation correspondante du passif. La juste valeur de ces actions a été évaluée le 31 décembre 2025 par un tiers sur la base d'une approche binomiale.

Note annexe 10 : Avantages du personnel

Note annexe 10.1 : Charges au titre des avantages du personnel

Les charges au titre des avantages du personnel sont analysées ci-dessous :

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Charges de pension au titre de régimes à contributions définies	-	-	*-2,4*	-	*-2,4*	-	-	*-3,1*	-	*-3,1*
Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies	*-4,0*	-	-	*-0,2*	*-4,2*	*-3,6*	-	-	*-0,2*	*-3,8*
Charges de pension au titre de régimes à prestations définies	-	*-0,3*	-	-	*-0,3*	-	*-0,3*	-	-	*-0,3*
Charge totale de pension (voir note annexe 10.2)	-4,0	-0,3	-2,4	-0,2	-7,0	-3,6	-0,3	-3,1	-0,2	-7,2
Salaires et sécurité sociale	-276,0	-24,7	-547,4	-17,3	-865,5	-262,6	-24,6	-506,5	-17,4	-811,1
Paiements fondés sur des actions et charges LTIP	-24,4	-	-9,2	-6,7	-40,4	-29,0	-	-16,3	-5,5	-50,8
Total des frais de personnel	**-304,5**	**-25,1**	**-559,1**	**-24,3**	**-912,9**	**-295,2**	**-24,9**	**-525,9**	**-23,1**	**-869,1**

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

Les avantages à long terme du personnel incluent les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme, tels que les parties non courantes des provisions pour les plans d'intéressement à long terme. Les parties courantes des provisions pour les plans d'intéressement à long terme sont présentées dans la note annexe 22.

Les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière dans les lignes « avantages du personnel » sont résumés comme suit, en fonction de la position nette de chaque régime de pension :

€m	2025	2024
Actifs liés aux avantages à long terme du personnel	-	-
Engagements liés aux avantages à long terme du personnel	-42,7	-45,5
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-42,7**	**-45,5**
dont: montant qui devrait être réglé dans les 12 mois	*-1,7*	*-1,5*
dont: montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois	*-41,0*	*-44,0*
Obligation liée aux incitants à long terme	-1,4	-25,4
Total passifs (-) / actifs (+) liés aux avantages du personnel	**-44,1**	**-70,9**

Les avantages postérieurs à l'emploi sont analysés ci-dessous. Le cas échéant, les informations relatives aux programmes d'intéressement à long terme sont présentées dans les notes annexes correspondantes (voir les notes annexes 4 et 9).

Les avantages postérieurs à l'emploi sont limités aux régimes de prestations de retraite. Certaines entités du Groupe gèrent des régimes qui fournissent des prestations de retraite, y compris des régimes à prestations définies, qui sont pour la plupart des cas financés par des investissements détenus en dehors du Groupe.

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

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

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

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

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

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes (les hypothèses sur la durée de vie sont uniquement fournies pour les segments D'Ieteren Automotive et Corporate et non alloué).

	Régimes financés				Régimes non financés			
	2025		2024		2025		2024	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Taux d'inflation	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
Taux d'actualisation	3,3%	3,4%	3,1%	3,3%	2,9%	4,1%	3,0%	4,0%
Taux de croissance des salaires	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	2,5%	4,0%	3,0%	4,0%
Espérance de vie d'un homme retraité	18,6	18,6	18,6	18,6				
Espérance de vie d'une femme retraitée	22,0	22,0	22,0	22,0				
Espérance de vie d'un homme non retraité	18,6	18,6	18,6	18,6				
Espérance de vie d'une femme non retraitée	22,0	22,0	22,0	22,0				

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

€m	2025			2024		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies	-73,1	-37,3	-110,4	-72,6	-38,8	-111,4
Juste valeur des actifs des régimes	67,7	-	67,7	65,9	-	65,9
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-5,4**	**-37,3**	**-42,7**	**-6,7**	**-38,8**	**-45,5**

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

€m	2025			2024		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes, net des frais de gestion des actifs	0,9	-	0,9	-0,5	-	-0,5
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	0,0	0,1	0,1	-1,0	2,0	1,0
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	0,2	0,8	0,9	-0,5	0,6	0,1
Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)	**1,1**	**0,8**	**1,9**	**-2,0**	**2,6**	**0,6**

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

€m	2025			2024		
	Cotés sur sur un marché actif	Autres	Total	Cotés sur sur un marché actif	Autres	Total
Actifs des régimes	-	67,7	67,7	-	65,9	65,9
Juste valeur des actifs des régimes	**-**	**67,7**	**67,7**	**-**	**65,9**	**65,9**

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

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

€m	2025	2024
	Total	Total
Actifs des régimes au 1er janvier	**65,9**	**66,3**
Cotisations payées par le Groupe	4,7	4,9
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,2	2,4
Cotisations payées par les employés	1,2	1,2
Prestations payées aux bénéficiaires	-7,2	-8,4
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	0,9	-0,5
Actifs des régimes au 31 décembre	**67,7**	**65,9**

Le rendement effectif des actifs des régimes est le suivant :

€m	2025	2024
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,2	2,4
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	0,9	-0,5
Rendement effectif net des actifs des régimes	**3,0**	**1,9**

Les variations de la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies se décomposent comme suit :

€m	2025			2024		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier	**-72,6**	**-38,8**	**-111,4**	**-71,8**	**-38,8**	**-110,6**
Coût des services rendus	-4,4	-2,6	-7,0	-4,0	-3,2	-7,2
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-2,3	-1,1	-3,4	-2,5	-1,2	-3,7
Prestations payées aux bénéficiaires	7,2	4,4	11,6	8,4	1,8	10,2
Cotisations payées par les employés	-1,2	-	-1,2	-1,2	-	-1,2
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	0,0	0,1	0,1	-1,0	2,0	1,0
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	0,2	0,8	0,9	-0,5	0,6	0,1
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre	**-73,1**	**-37,3**	**-110,4**	**-72,6**	**-38,8**	**-111,4**

Les montants comptabilisés en compte de résultat sont les suivants :

€m	2025			2024		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Coût des services rendus	-4,4	-2,6	-7,0	-4,0	-3,2	-7,2
Charge opérationnelle courante au titre des régimes de retraite	**-4,4**	**-2,6**	**-7,0**	**-4,0**	**-3,2**	**-7,2**
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-2,3	-1,1	-3,4	-2,5	-1,2	-3,7
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,2	-	2,2	2,4	-	2,4
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	**-0,1**	**-1,1**	**-1,3**	**-0,1**	**-1,2**	**-1,3**
Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats	**-4,5**	**-3,8**	**-8,2**	**-4,1**	**-4,4**	**-8,5**

La meilleure estimation des cotisations normales qui devraient être versées aux régimes au cours de l'année 2026 s'élève à environ €8m.

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

Le déficit net (€42,7m au 31 décembre 2025 ; €45,5m au 31 décembre 2024) comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière n'inclut pas l'excédent net de Belron (€82,9m au 31 décembre 2025) et le déficit net de TVH (-€14,0m au 31 décembre 2025) étant donné qu'il s'agit d'entités mises en équivalence.

Le tableau suivant présente une analyse de sensibilité pour le taux d'actualisation et le taux d'inflation, reflétant l'impact qu'aurait sur l'engagement au titre des prestations définies au 31 décembre 2025 un changement d'hypothèse actuarielle raisonnablement possible à la date de clôture. L'analyse de sensibilité ne s'applique qu'aux engagements au titre des prestations définies, et non au déficit net des régimes de retraite à prestations définies dans son ensemble. La détermination de ce dernier dépend de nombreux facteurs et notamment, en plus des hypothèses ci-dessous, de la juste valeur des actifs des régimes.

€m	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2025	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2024
Taux d'actualisation		
Augmentation de 25 points de base	4,2	4,4
Diminution de 25 points de base	-4,4	-4,7
Taux d'inflation		
Augmentation de 25 points de base	-2,9	-3,0
Diminution de 25 points de base	2,8	2,9

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

Le régime est assuré auprès d'une compagnie d'assurance. La compagnie d'assurance garantit un rendement minimum sur les cotisations versées. Cependant, les rendements minimum garantis ont diminué de manière significative au cours de ces dernières années et sont actuellement inférieurs au rendement minimum que l'employeur doit garantir sur les cotisations (conformément à l'article 24 de la loi du 28 avril 2003 sur les pensions professionnelles, le Groupe doit garantir un rendement minimum moyen de 3,75% sur les cotisations salariales, de 3,25% sur les cotisations patronales payées jusqu'au 31 décembre 2015, de 1,75% sur les cotisations patronales payées à compter du 1er janvier 2016 jusqu'au 31 décembre 2024 et de 2,50% sur les cotisations patronales payées à partir du 1er janvier 2025). Le taux minimum pourrait à nouveau augmenter en 2027 en raison de la hausse des taux d'intérêt observée ces derniers mois. Le risque financier a par conséquent augmenté. La loi belge du 18 décembre 2015 est entrée en vigueur le 1er janvier 2016 et a modifié, entre autres, le calcul du rendement minimum garanti par la loi (minimum de 1,75% et maximum de 3,75%).

La valorisation IFRS et la comptabilisation de ce type de régime avec des promesses basées sur les cotisations ne sont pas prises en compte par la norme IAS 19. Compte tenu de la modification de la loi sur les pensions et du consensus actuel sur cette question spécifique, et après analyse du régime de retraite, le Groupe estime que la méthode préconisée par la norme IAS 19 (méthode des unités de crédit projetées utilisée pour le régime à prestations définies) est adaptée à l'évaluation de l'engagement dans le cas de la Belgique à partir de 2016. La valeur actuelle de l'engagement au titre des prestations définies s'élève à €69,9m (2024 : €69,0m). Le calcul est fondé sur la méthode des « unités de crédit projetées » avec projection des cotisations futures et des services au prorata pour la partie employeur du contrat et sans projection des cotisations futures pour la partie employé du contrat. La juste valeur des actifs du régime s'élève à €64,9m (2024 : €62,8m) et est égale aux actifs contractuels détenus par la compagnie d'assurance (pas d'application du paragraphe 115 de la norme IAS 19). Le déficit net s'élève à €5,0m (2024 : €6,2m), comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière.

Note annexe 11 : Impôts sur le résultat exigibles et différés

Note annexe 11.1 : Charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôts sur le résultat est ventilée de la manière suivante :

€m	2025	2024
Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice	-111,6	-121,0
Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents	0,6	-0,9
Variation des impôts différés	29,9	28,3
Impôts sur le résultat	**-81,1**	**-93,6**

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

€m	2025	2024
Résultat avant impôts	**510,8**	**470,4**
Moins : quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, net d'impôt	-323,5	-301,5
Résultat avant impôts moins quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	**187,3**	**168,9**
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique de 25,00%	-46,8	-42,2
Différentiel de taux	-1,4	-0,9
Incidence fiscale des revenus non imposables et des charges non déductibles	-17,2	-40,2
Incidence fiscale des ajustements d'impôt courants et différés liés à des exercices antérieurs	-0,5	-1,4
Pertes fiscales de l'exercice pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'est comptabilisé	-7,2	-6,1
Comptabilisation d'actifs d'impôts différés non comptabilisés précédemment	-	0,2
Décomptabilisation d'actifs d'impôts différés précédemment comptabilisés	-4,3	-6,7
Autres	-3,7	3,7
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**-81,1**	**-93,6**

Le taux d'imposition effectif consolidé du Groupe pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2025 est de 15,9% (19,9% pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2024). Si l'on exclut la part du Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence, le taux d'imposition effectif du Groupe est de 43,3% (55,4% pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2024). La baisse du taux d'imposition effectif (à l'exclusion de la part du Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence) est avant tout le résultat des dépréciations comptabilisées en 2024 sur le goodwill de l'UGT Moleskine et sur l'investissement dans le Fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS, lesquels n'avaient aucune incidence fiscale.

Les principaux éléments expliquant l'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux nominal de 25% en 2025 sont les charges comptabilisées dans le cadre des plans d'intéressement à long terme (LTIP) et les charges liées aux paiements fondés sur des actions dans les segments PHE et D'Ieteren Automotive qui ne sont pas déductibles fiscalement.

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

Le Groupe exerce ses activités dans de multiples juridictions souvent assorties d'environnements réglementaires juridiques et fiscaux complexes. Les positions en matière d'impôts sur le résultat sont considérées par le Groupe comme étant défendables et sont destinées à résister aux éventuelles contestations des autorités fiscales. Toutefois, il convient de reconnaître que certaines de ces positions sont discutables et incluent des interprétations de lois fiscales complexes qui pourraient être contestées par les autorités fiscales.

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

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

Le Groupe a adopté « Réforme fiscale internationale – Règles types du deuxième pilier (amendements à la norme IAS 12) » lors de leur publication en mai 2023.

La législation relative au deuxième pilier a été adoptée ou quasiment adoptée dans certaines juridictions où le Groupe est actif. Le Groupe a appliqué l'exception temporaire obligatoire à la comptabilisation des impôts différés découlant de la mise en œuvre des règles du deuxième pilier, comme le prévoit l'amendement à l'IAS 12 publié en mai 2023.

Le Groupe entre dans le champ d'application de la législation adoptée ou quasiment adoptée et a procédé à une évaluation de son exposition potentielle aux impôts sur le résultat du Pilier 2. L'évaluation de l'exposition potentielle aux impôts sur le résultat du Pilier 2 repose sur les états financiers des entités constitutives et sur les données sous-jacentes par pays. Le calcul pour FY-2025 a permis de conclure que le Groupe respecte les règles transitoires « safe harbour » dans presque toutes les juridictions où il opère, et que les juridictions dans lesquelles les conditions de simplification « safe harbour » ne sont pas remplies ne donnent pas lieu à une charge d'impôts supplémentaire.

Belron et TVH, consolidés dans le groupe par la méthode de mise en équivalence, n'entrent pas dans le champ d'application de l'évaluation du Pilier 2 réalisée par le Groupe.

Belron est considérée comme une entité mère ultime d'un groupe d'EMN distinct qui est lui-même soumis aux règles GloBE et ne fait donc pas partie de D'Ieteren Group aux fins du Pilier 2.

Belron a procédé à une évaluation de l'exposition potentielle aux impôts sur le résultat du Pilier 2 pour l'année se terminant le 31 décembre 2025. Sur la base de cette évaluation, les taux d'imposition effectifs du Pilier 2 dans les juridictions où Belron est active sont supérieurs à 15 %. Belron a toutefois identifié une exposition aux impôts sur le résultat du Pilier 2 en ce qui concerne les bénéfices réalisés au Royaume-Uni. Le Groupe estime que l'impact des impôts sur le résultat du Pilier 2 au Royaume-Uni pour la période se terminant le 31 décembre 2025 est une augmentation de la charge d'impôts de €16,1m.

TVH est détenue à 40 % par le Groupe et ne fait donc pas partie de D'Ieteren Group aux fins du Pilier 2. TVH a effectué une simulation sur la base des dernières données disponibles par pays et a conclu que presque toutes les juridictions dans lesquelles TVH opère remplissent les conditions de simplification « safe harbour » et que les juridictions restantes ne devraient pas donner lieu à une charge d'impôts supplémentaire ou à une charge significative.

Note annexe 11.2 : Actifs et passifs d'impôts exigibles

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

Dans la période comparative, les passifs d'impôts exigibles comprenaient €72,6m liés à un avis d'imposition reçu par le Groupe pour des années antérieures. Un actif d'impôt exigible pour le même montant a été comptabilisé compte tenu de la contestation du montant total et sur la base de l'avis du conseiller fiscal. Au 31 décembre 2025, ces montants ont été extournés, la demande d'abattement fiscal du Groupe ayant reçu une réponse favorable des autorités fiscales.

Note annexe 11.3 : Impôts sur le résultat différés

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

€m	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Actif	Passif	Net	Actif	Passif	Net
Goodwill & immobilisations incorporelles	5,3	-246,8	-241,5	5,4	-284,1	-311,2
Immobilisations corporelles (à l'exclusion des actifs liés aux droits d'utilisation)	1,4	-22,9	-21,4	1,8	-22,4	-19,7
Actifs au titre du droit d'utilisation	2,4	-91,8	-89,4	2,8	-80,5	-69,1
Instruments financiers dérivés	2,2	-0,1	2,1	4,4	-	-0,3
Avantages du personnel	5,8	-0,3	5,5	8,0	-	7,6
Stocks	7,3	-	7,3	10,0	-	10,7
Provisions	5,3	-	5,3	5,8	-	5,5
Prêts et emprunts (hors passifs locatifs)	-	-1,5	-1,5	-	-2,6	-
Dettes de location	92,4	-	92,4	80,6	-	71,8
Autres actifs et passifs	16,8	-2,9	13,9	16,5	0,6	12,9
Actifs/(passifs) d'impôt différé résultant de différences temporaires	**139,1**	**-366,3**	**-227,2**	**135,3**	**-389,0**	**-253,7**
Pertes fiscales reportées	27,4	-	27,4	51,0	-	51,0
Actifs/(passifs) d'impôt différé	**166,4**	**-366,3**	**-199,8**	**186,3**	**-389,0**	**-202,7**
Compensation de l'impôt	-122,5	122,5	-	-139,6	139,6	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé nets	**43,9**	**-243,8**	**-199,8**	**46,7**	**-249,4**	**-202,7**

La diminution du passif d'impôt différé sur la ligne « Goodwill & immobilisations incorporelles » par rapport à la période précédente est principalement liée à l'impact fiscal de la perte de valeur sur des marques comptabilisée suite au test de dépréciation effectué par le Groupe sur l'UGT Moleskine (voir la note annexe 13 pour plus d'informations).

Le montant net d'impôts différés comprend des actifs d'impôt différé nets de €17,9m (2024 : €27,7m) qui devraient s'inverser l'année suivante. Cependant, étant donné la faible prévisibilité des mouvements des impôts différés, ce montant net pourrait ne pas s'inverser comme prévu initialement.

À la date de clôture, le Groupe présente des pertes fiscales et des crédits d'impôts non utilisés s'élevant à €170,2m (2024 : €147,5m) disponibles pour compenser des bénéfices futurs, pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé en raison du caractère imprévisible des bénéfices futurs. Ces pertes fiscales et crédits d'impôt peuvent être reportés indéfiniment.

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

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés s'il existe une probabilité suffisante qu'ils soient recouvrés dans un avenir prévisible. Le caractère recouvrable a été évalué de manière

prudente. Toutefois, si les conditions de ce recouvrement ne devaient pas être satisfaites à l'avenir, la valeur comptable actuelle des actifs d'impôt différé pourrait être réduite.

Les variations des actifs et passifs d'impôt différé au cours de l'exercice et de l'exercice précédent sont les suivantes :

€m	2025	2024
Passifs d'impôt différé nets (montants négatifs)		
Au 1er janvier	**-249,4**	**-275,7**
Comptabilisé en résultat	37,4	37,2
Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	-	-
Comptabilisé directement dans les capitaux propres	0,3	0,1
Comptabilisation découlant d'un regroupement d'entreprises	-4,7	-3,8
Ecarts de conversion	-0,2	-
Autres variations	-27,1	-7,2
Au 31 décembre	**-243,8**	**-249,4**

Actifs d'impôt différé nets (montants positifs)	2025	2024
Au 1er janvier	**46,7**	**56,0**
Comptabilisé en résultat	-7,5	-8,9
Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	-2,2	3,2
Comptabilisé directement dans les capitaux propres	-2,0	-
Ecarts de conversion	0,2	0,1
Autres variations	8,7	-3,7
Au 31 décembre	**43,9**	**46,7**

La ligne « Autres variations » dans les actifs d'impôt différé nets et les passifs d'impôt différé nets comprend, entre autres, l'impact des compensations nettes effectuées au cours de l'exercice entre les actifs et les passifs d'impôt différé.

Note annexe 12 : Goodwill

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

€m	
Valeur brute au 1er janvier 2025	**728,4**
Pertes de valeur cumulées au 1er janvier	-173,5
Valeur comptable au 1er janvier 2025	**554,9**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	28,0
Valeur comptable au 31 décembre 2025	**582,9**
dont: valeur brute	*756,4*
dont: pertes de valeur cumulées	*-173,5*

La ligne « Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises » comprend €26,8m de goodwill comptabilisé suite au regroupement d'entreprises effectué par le Groupe en 2025 (voir la note annexe 25) et €1,2m liés à la finalisation de la comptabilité d'acquisition du regroupement d'entreprises de la période précédente dans le segment PHE, où PHE a réévalué les actifs précédemment acquis et les passifs repris, modifiant ainsi le montant du goodwill provisoire comptabilisé au moment de l'acquisition. Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les informations comparatives pour refléter la finalisation de ces allocations du prix d'achat de PHE, étant donné qu'elles ne sont pas considérées comme significatives pour le Groupe.

Conformément aux exigences de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a procédé à un examen de la valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée (voir la note annexe 13). Le test de dépréciation repose sur le calcul de la valeur d'utilité et est effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Aux fins des tests de dépréciation, le goodwill se rapporte aux segments opérationnels suivants du Groupe :

€m	2025	2024
D'Ieteren Automotive	82,0	80,1
Moleskine	-	-
PHE	497,9	471,7
Corp. & non-alloué	3,1	3,1
Groupe	**582,9**	**554,9**

En raison de leur classification en tant qu'entités mises en équivalence, des informations sur les tests de dépréciation réalisés dans les segments Belron et TVH sont fournies dans la note annexe 17.

Les tests de dépréciation reposent sur plusieurs jugements critiques, estimations et hypothèses. La direction estime que toutes ces estimations sont raisonnables vu qu'elles sont cohérentes avec les rapports internes du Groupe et reflètent les meilleures estimations de la direction. Les projections relatives aux taux de croissance du chiffre d'affaires, aux

tendances en matière de consommation et de concurrence, aux marges opérationnelles, aux taux d'actualisation et aux taux de croissance à l'infini sont des hypothèses et des estimations qui peuvent faire l'objet de révisions à l'avenir. Si ces données devaient évoluer dans un sens défavorable, la valeur d'utilité du goodwill et celle des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée pourraient devenir inférieures à leur valeur comptable.

D'Ieteren Automotive

Dans le segment D'Ieteren Automotive, le goodwill supplémentaire comptabilisé en 2025 (€1,9m) reflète les acquisitions réalisées en 2025, comme précisé dans la note annexe 25. Conformément à la norme IAS 36, le segment D'Ieteren Automotive a réparti le goodwill entre ses UGT, à savoir « D'Ieteren Automotive » (activités d'importation/support), « Retail » (activités de vente au détail d'automobiles), « Wondergroup » (activités de voitures d'occasion et de carrosserie), « Lab Box » (services de mobilité), « Lucien » (vente au détail et services de vélos) et « EDI/Go-Solar » (fournisseur de bornes de recharge pour véhicules électriques et fournisseur de panneaux solaires).

La direction de D'Ieteren Automotive a procédé à un examen de la valeur comptable du goodwill et des actifs incorporels alloués à chacune de ces UGT et a conclu qu'aucune charge de dépréciation n'est nécessaire. D'Ieteren Automotive a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, en se basant sur le plan stratégique de D'Ieteren Automotive (à partir des chiffres du budget 2026 jusqu'en 2030) préparé par la direction et revu par la Comité d'Audit. Les taux avant impôts utilisés pour actualiser les flux de trésorerie futurs ont été calculés individuellement pour chaque UGT, allant de 8,0% à 12,0%, et sont basés sur le coût moyen pondéré du capital du segment D'Ieteren Automotive.

PHE

Au 31 décembre 2025, l'augmentation du goodwill (+€26,2m) par rapport au 31 décembre 2024 dans le segment PHE concerne principalement des acquisitions réalisées en 2025 en Espagne, en Irlande et en Belgique, comme indiqué dans la note annexe 25. Le goodwill comptabilisé reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant du regroupement des activités acquises avec celles du segment PHE.

À la fin de l'année 2025, la valeur comptable de l'UGT PHE a été revue en utilisant les meilleures estimations de la direction pour les cinq années à venir, un coût moyen pondéré du capital de 6,8% et un taux de croissance à l'infini de 2,0%. La variation individuelle requise pour que la valeur comptable atteigne la valeur d'utilité est de 6,4% pour le taux d'actualisation ou de -9,8% pour le taux de croissance à l'infini. Le Conseil d'Administration de la Société observe avec satisfaction que la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie PHE n'excède pas sa valeur d'utilité.

Corporate & non alloué

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

Moleskine

À la suite du test de dépréciation réalisé sur l'UGT Moleskine au 31 décembre 2024, le goodwill alloué à cette UGT a été entièrement déprécié au 31 décembre 2024. Pour plus d'informations sur le test de dépréciation réalisé en 2024, voir la note annexe 12 des états financiers consolidés de 2024.

Note annexe 13 : Immobilisations incorporelles

Le goodwill est analysé dans la note annexe 12. Toutes les immobilisations incorporelles ont des durées d'utilité définies, sauf indication contraire.

€m	Marques	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2025	649,6	763,6	1.413,2
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2025	-114,6	-194,1	-308,7
Valeur comptable au 1er janvier 2025	**535,0**	**569,5**	**1.104,5**
Entrées:	-	-	-
Développement interne	-	1,1	1,1
Eléments acquis séparément	-	24,1	24,1
Cessions	-	0,5	0,5
Amortissements d'actifs incorporels	-	-52,5	-52,5
Pertes de valeur	-107,4	-	-107,4
Transferts de (vers) d'autres catégories	-	-7,0	-7,0
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	27,3	27,3
Écarts de conversion	-	-0,2	-0,2
Valeur comptable au 31 décembre 2025	**427,6**	**562,7**	**990,4**
dont: valeur brute	*649,6*	*809,3*	*1.458,9*
dont: amortissements et pertes de valeur cumulés	*-222,0*	*-246,6*	*-468,5*
Valeur brute au 1er janvier 2024	649,6	729,5	1.379,1
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2024	-	-136,6	-136,6
Valeur comptable au 1er janvier 2024	**649,6**	**592,9**	**1.242,5**
Entrées:	-	-	-
Eléments acquis séparément	-	21,6	21,6
Cessions	-	-0,1	-0,1
Amortissements d'actifs incorporels	-	-57,5	-57,5
Pertes de valeur	-114,6	-	-114,6
Transferts de (vers) d'autres catégories	-	-0,8	-0,8
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	13,4	13,4
Valeur comptable au 31 décembre 2024	**535,0**	**569,5**	**1.104,5**
dont: valeur brute	*649,6*	*763,6*	*1.413,2*
dont: amortissements et pertes de valeur cumulés	*-114,6*	*-194,1*	*-308,7*

La marque Moleskine et les marques comptabilisées dans le segment PHE ont une durée d'utilité indéterminée car, étant donné l'absence de facteurs susceptibles d'entraîner leur obsolescence et compte tenu des cycles de vie des produits auxquels elles se rapportent, il n'y a pas de limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont censés générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe.

En 2024 et 2025, la ligne « Pertes de valeur » est liée aux charges de dépréciation comptabilisées sur la marque Moleskine (-€114,6m en 2024 ; €107,4m en 2025) suite au test de dépréciation réalisé par le Groupe sur l'UGT Moleskine.

Au 31 décembre 2025, conformément à la norme IAS 36, le Conseil d'Administration de la Société a revu la valeur comptable de son investissement dans Moleskine en déterminant la valeur d'utilité. La Société a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie estimés à venir, sur la base des dernières projections financières à cinq ans de Moleskine (pour la période 2026 à 2030), avec une extrapolation au-delà de cette période (taux de croissance à l'infini de 1,5%). Le taux d'actualisation utilisé de 8,1% (9,5% en 2024) se basait sur le coût moyen pondéré du capital du segment Moleskine (en tenant compte d'un ajustement approprié en fonction de l'impact des risques associés à l'activité et au pays sous-jacent - « prime de risque-pays »). Une charge de dépréciation après impôts de -€77,4m a été comptabilisée et entièrement affectée aux marques à durée d'utilité indéterminée (-€107,4m) et €30,0m sur les passifs d'impôt différé sur les marques à durée d'utilité indéterminée.

Une réduction individuelle du taux de croissance à long terme de 0,5% ou une augmentation du taux d'actualisation de 1% entraînerait une charge de dépréciation supplémentaire après impôts de -€10,5m ou de -€23,8m, respectivement, entièrement affectée aux marques à durée d'utilité indéterminée et à l'impact fiscal différé afférent.

La marque Moleskine est évaluée à €181m au 31 décembre 2025, contre €289m au 31 décembre 2024.

La ligne « Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises » comprend la valeur comptable nette des immobilisations incorporelles acquises par PHE en 2025 suite aux acquisitions réalisées au cours de la période (voir note annexe 25).

La rubrique « Autres » comprend principalement des logiciels informatiques, d'autres licences et droits similaires, ainsi que des actifs incorporels en développement.

Le cas échéant, les autres mentions requises par l'IAS 36 pour les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont fournies dans la note annexe 12.

Note annexe 14 : Immobilisations corporelles

€m	Biens immobiliers	Installations et équipements	Actifs en construction	Total
Valeur brute au 1er janvier 2025	1.008,8	627,3	63,3	1.699,4
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2025	-506,7	-403,1	-	-909,8
Valeur comptable au 1er janvier 2025	**502,1**	**224,2**	**63,3**	**789,6**
Entrées	104,2	97,1	28,4	229,7
Cessions	-1,1	-17,7	-0,1	-18,9
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	-78,5	-99,8	-	-178,3
Transferts de (vers) d'autres catégories	12,0	33,2	-41,2	4,0
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	6,0	3,2	-	9,2
Écarts de conversion	-0,5	-	-0,1	-0,6
Autres variations	1,7	-	-0,3	1,4
Valeur comptable au 31 décembre 2025	**545,9**	**240,2**	**50,0**	**836,1**
dont: valeur brute	*1.124,5*	*704,6*	*50,0*	*1.879,1*
dont : amortissements et pertes de valeur cumulés	*-578,6*	*-464,4*	-	*-1.043,0*
Valeur brute au 1er janvier 2024	893,2	566,0	36,8	1.496,0
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2024	-430,8	-374,9	-	-805,7
Valeur comptable au 1er janvier 2024	**462,4**	**191,1**	**36,8**	**690,3**
Entrées	99,1	114,6	55,8	269,5
Cessions	-3,9	-28,0	-2,7	-34,6
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	-75,0	-73,9	-	-148,9
Transferts de (vers) d'autres catégories	10,1	16,1	-25,9	0,3
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	9,2	4,3	-	13,5
Écarts de conversion	0,3	0,1	-	0,4
Autres variations	-0,1	-0,1	-0,7	-0,9
Valeur comptable au 31 décembre 2024	**502,1**	**224,2**	**63,3**	**789,6**
dont: valeur brute	*1.008,8*	*627,3*	*63,3*	*1.699,4*
dont : amortissements et pertes de valeur cumulés	*-506,7*	*-403,1*	-	*-909,8*

Au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024, les actifs en construction comprennent principalement des biens immobiliers en construction dans le segment « Corporate et non alloué », dans le cadre des activités immobilières du Groupe.

Les droits d'utilisation des actifs, y compris ceux précédemment détenus en vertu d'un contrat de location-financement selon la norme IAS 17, sont inclus ci-dessus à concurrence des montants suivants (voir la note annexe 31 pour plus d'informations sur les droits d'utilisation des actifs) :

€m	Total
31 décembre 2025	**401,0**
31 décembre 2024	378,0

Note annexe 15 : Immeubles de placement

€m	2025	2024
Valeur brute au 1er janvier	79,5	79,5
Amortissements cumulés au 1er janvier	-40,6	-39,4
Valeur comptable au 1er janvier	**38,9**	**40,1**
Amortissements d'actifs corporels & immeubles de placement	-1,4	-1,3
Transferts de (vers) d'autres catégories	2,6	0,1
Valeur comptable au 31 décembre	**40,1**	**38,9**
dont: valeur brute	85,7	79,5
dont: amortissements cumulés	-45,6	-40,6
Juste valeur	70,0	68,8

La détermination de la juste valeur s'appuie sur des indicateurs de marché et repose sur une évaluation réalisée par un expert indépendant qui possède une qualification professionnelle reconnue et pertinente et qui a une expérience récente quant à la situation géographique et la catégorie des immeubles de placement détenus par le Groupe. Les dernières évaluations disponibles datent de décembre 2024.

Tous les immeubles de placement sont situés en Belgique et sont détenus par le segment « Corporate et non alloué ».

Voir également la note annexe 31 pour d'autres informations sur les immeubles de placement.

Note annexe 16 : Stocks

€m	2025	2024
D'Ieteren Automotive		
Véhicules	502,8	581,8
Pièces de rechange et accessoires	19,3	49,4
Autres	2,9	8,6
Sous-total	**525,1**	**639,8**
Moleskine	**21,0**	**27,2**
PHE	**602,7**	**575,8**
GROUPE	**1.148,8**	**1.242,8**

Les réductions de valeur cumulées sur les stocks s'élèvent à €64,3m (2024 : €67,6m). Le montant des réductions de valeur sur stocks comptabilisées au cours de la période dans le coût des ventes (voir la note annexe 6) est un produit de €4,0m (2024 : un produit de €1,4m).

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

Les stocks devraient être recouvrés dans les 12 mois et sont principalement constitués de marchandises.

Note annexe 17 : Entités mises en équivalence

En 2024 et 2025, les entités comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence sont VDFin, Lizzy et MyMove (et Skipr en 2024) dans le segment D'Ieteren Automotive, Belron Group et TVH. PHE détient également des sociétés mises en équivalence, mais aucune autre information n'est fournie dans la mesure où celles-ci ne sont pas considérées comme significatives pour le Groupe.

€m	2025					2024				
	D'Ieteren Autom.	Belron	TVH	PHE	Groupe	D'Ieteren Autom.	Belron	TVH	PHE	Groupe
Participations dans les filiales communes	101,3	-	1.221,0	13,7	1.336,0	100,1	-	1.244,1	13,4	1.357,6
	-	-1.969,8	-	-	-1.969,8	-	-2.346,2	-	-	-2.346,2
Participations dans les entités mises en équivalence	**101,3**	**-1.969,8**	**1.221,0**	**13,7**	**-633,9**	**100,1**	**-2.346,2**	**1.244,1**	**13,4**	**-988,6**
Part dans le profit (la perte) des filiales communes	0,7	288,1	34,8	-0,1	323,5	-22,4	279,4	44,4	0,1	301,5
Part dans le résultat après impôts des entités mises en équivalence	**0,7**	**288,1**	**34,8**	**-0,1**	**323,5**	**-22,4**	**279,4**	**44,4**	**0,1**	**301,5**

Belron

En 2024 et 2025, Belron Group SCA (« BGSCA »), la coentreprise qui détient les activités de Belron (voir la note annexe 1 pour plus d'informations) est comptabilisée comme une entité mise en équivalence dont le Groupe détient 50,30% des droits économiques sur une base entièrement diluée au 31 décembre 2025. Le Groupe exerce un contrôle conjoint sur BGSCA, car certaines questions réservées sont partagées avec Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R »).

Au cours des deux périodes, la part du Groupe dans le résultat net de Belron est de 50,30%, ce qui correspond au pourcentage de participation du Groupe dans les actions ordinaires au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2025.

Un plan de participation au capital des membres de la direction (MRP) impliquant des employés clés a été mis en place en 2018. Les participants au MRP ont acquis des titres de capitaux propres ne donnant pas de droit de vote dans BGSCA (représentant la juste valeur de différentes classes d'instruments de capitaux propres, tous traités comme des capitaux propres conformément aux normes IFRS). Une partie des capitaux propres émis est composée d'actions « ratchet » qui permettront à la direction de bénéficier de rendements supplémentaires si certains objectifs liés à la performance (basés sur la création de valeur) sont atteints à la sortie. La part du Groupe dans le résultat net de BGSCA en 2024 et 2025 (50,30%) tient déjà compte de l'impact dilutif de ces actions MRP.

L'état détaillé de la situation financière de Belron tel qu'il est inclus dans ses propres états financiers (non corrigés des ajustements consolidés) est repris dans la note annexe 4.2 « Information sectorielle ».

À la fin de l'année 2025, Belron a réalisé une analyse de la valeur comptable du goodwill et des autres actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée, ainsi que de la valeur comptable de tous les autres actifs dans chacune de ses unités génératrices de trésorerie (soit les différents pays où elle opère). Le test de dépréciation a été effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de Belron n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité. La valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) a été déterminée sur la base de calculs de la valeur d'utilité, ce qui nécessite l'application d'hypothèses clés en matière de flux de trésorerie et de taux d'actualisation. Les flux de trésorerie ont été obtenus à partir du budget 2026 et du plan quinquennal approuvés par le Conseil d'Administration de Belron, tandis que les taux d'actualisation ont été révisés en utilisant les données actualisées du coût des capitaux propres et du coût de la dette. Cet examen n'a pas donné lieu à la comptabilisation d'une charge de dépréciation.

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » comprennent €248,6m d'écarts de conversion (qui s'expliquent principalement par l'impact favorable des taux de change sur la trésorerie et la dette externe, essentiellement dû à l'impact de l'affaiblissement de l'USD sur la valeur convertie en EUR des emprunts en USD de Belron), -€23,0m de mouvements de la réserve de couverture des flux de trésorerie, nets d'impôts (swaps de taux d'intérêt et swaps de devises et de taux d'intérêt utilisés pour couvrir partiellement la dette) et -€3,2m de réajustements relatifs aux actifs et passifs des régimes de pensions à prestations définies, nets d'impôts.

Le tableau ci-dessous présente le produit des activités ordinaires, le résultat avant impôts, le résultat net et les autres éléments du résultat global pour les exercices clôturés le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025. La part du Groupe dans le résultat net est calculée en se basant sur le pourcentage de participation du Groupe dans les actions ordinaires (50,30%) en 2024 et 2025.

€m - Belron	2025	2024
Produits des activités ordinaires (100 %)	6.722,0	6.459,0
Résultat avant impôt (100%)	753,4	764,3
Résultat de la période (100%)	572,8	555,5
Autres éléments du résultat global (100%)	442,1	-244,7
Résultat global total de la période (100%)	1.014,9	310,8
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	**510,5**	**156,3**
Part du Groupe dans le profit (la perte)	*288,1*	*279,4*
Part du Groupe dans les autres éléments du résultat global	*222,4*	*-123,1*

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de BGSCA du 31 décembre 2024 au 31 décembre 2025 est présentée ci-après. Au cours des années, Belron a distribué au Groupe des dividendes dépassant la valeur comptable de l'investissement du Groupe dans Belron. Par conséquent, ces distributions de dividendes excédentaires ont conduit à une valeur comptable négative dans le solde de l'entité mise en équivalence du Groupe. Ce solde est présenté en dessous des capitaux propres dans l'état consolidé de la situation financière, dans la ligne « Participations mises en équivalence ». Le Groupe n'a pas d'obligation actuelle de financer la participation.

€m - Belron	
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2024	**-2.346,2**
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	510,5
Participation du Groupe au gain réalisé sur des cessions d'actions MRP	5,1
Part du Groupe dans les dividendes	-162,5
Autres mouvements, part du Groupe	23,2
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2025	**-1.969,8**

Au cours de la période, BGSCA a acheté des actions propres à d'anciens participants au MRP pour un montant de €169,6m (2024 : €82,9m). Comme la transaction de rachat s'est faite à la juste valeur (la juste valeur des actions propres rachetées correspond à la sortie de trésorerie effectuée pour acquérir ces actions à la date de transaction), la transaction n'a eu aucune incidence sur la valeur comptable de l'entité mise en équivalence que le Groupe détient dans BGSCA au 31 décembre 2025 (ces actions seront rachetées à l'avenir par les actuels et nouveaux participants au MRP). Il y a eu des cessions d'actions propres pour €32,7m au cours de la période, résultant en une plus-value de cession de €10,2m (impactant la valeur comptable du Groupe dans l'entité mise en équivalence pour €5,1m)

Après la conclusion de la transaction avec les nouveaux actionnaires de Belron le 17 décembre 2021, le Conseil d'Administration de Belron a décidé de récompenser des employés en leur accordant une prime en espèces (payée en décembre 2021) et des unités d'actions restreintes (« RSU »), afin de les remercier pour leur fidèle contribution au succès de l'entreprise. Selon les conditions proposées pour la composante du plan réglée en instruments de capitaux propres, BGSCA a attribué des unités d'actions restreintes (« RSU ») à chaque participant au plan. Lors de l'acquisition des droits, chaque RSU permettra à son détenteur de recevoir une seule action ordinaire sans droit de vote dans BGSCA. La période d'acquisition est actuellement estimée à 5 ans et peut être révisée si des informations ultérieures indiquent que la durée de la période d'acquisition est susceptible de différer de cette estimation. En outre, un nouveau plan a été mis en place en décembre 2024, dans le cadre duquel des RSU et des primes en espèces sont attribuées aux nouveaux participants. Les RSU attribuées portent sur des actions sans droit de vote et sont conditionnées à une période d'acquisition de deux ans et au fait que les participants restent employés chez BGSCA. La composante en espèces de ce plan consiste en une prime en espèces payable en deux tranches égales en décembre 2025 et décembre 2026. Les composantes réglées en instruments de capitaux propres de ces plans sont des accords de paiement fondé sur des actions. Par conséquent, elles sont classées et comptabilisées comme des transactions dont le paiement est fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres dans les états financiers de BGSCA, conformément à la norme IFRS 2.

Chaque année, au cours de la période d'acquisition prévue, le Groupe comptabilisera donc sa part dans les charges liées au paiement fondé sur des actions de BGSCA (dans la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » dans le compte de résultat consolidé et dans la ligne « Autres mouvements » dans l'état consolidé des variations des capitaux propres) et une augmentation correspondante de la valeur de l'entité mise en équivalence (dans l'état consolidé de la situation financière), afin de refléter sa part dans l'augmentation des capitaux propres de BGSCA. Au cours de la période, l'augmentation de la valeur de l'entité mise en équivalence relative à ces plans de paiement fondé sur des actions s'élève à €22,3m (2024 : €20,3m). Ces primes accordées n'auront aucun impact économique sur le Groupe et les autres actionnaires et il n'y aura aucune dilution de la participation de 50,30% entièrement diluée détenue par le Groupe au 31 décembre 2025.

TVH

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

Au second semestre 2022, en application de la norme IAS 28, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'achat de TVH. La marque TVH a été évaluée à €341,0m. La marque a une durée d'utilité indéterminée et n'est donc pas amortie, car le Groupe considère qu'il n'y a pas de limite à la période pendant laquelle la marque devrait générer des entrées de trésorerie. Les contrats clients ont été évalués à €490,0m. Ces contrats clients sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité économique estimée à 11 ans. Les autres immobilisations incorporelles ont été évaluées à €261,8m et consistent en la technologie utilisée par TVH. La valeur de la technologie est amortie selon la méthode linéaire sur sa durée d'utilité économique estimée à 9 ans.

L'état détaillé de la situation financière de TVH est présenté dans la note annexe 4 « Information sectorielle ».

Le tableau ci-dessous présente le produit des activités ordinaires, le résultat avant impôt et le résultat net de TVH pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025.

€m - TVH	2025	2024
Produits des activités ordinaires (100 %)	1.668,5	1.675,8
Résultat avant impôt (100%)	108,7	138,9
Résultat de la période (100%)	87,1	111,0
Autres éléments du résultat global (100%)	-33,1	6,3
Résultat global total de la période (100%)	54,0	117,3
Part du Groupe dans le résultat net et le résultat global (40%)	**21,6**	**46,9**
Part du Groupe dans le profit (la perte)	*34,8*	*44,4*
Part du Groupe dans les autres éléments du résultat global	*-13,2*	*2,5*

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » comprennent principalement -€12,0m liés aux écarts de conversion.

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de TVH du 31 décembre 2024 au 31 décembre 2025 est présentée ci-après :

€m - TVH	
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2024	**1.244,1**
Part du Groupe dans le résultat net et le résultat global (40%)	21,6
Part du Groupe dans les dividendes	-44,6
Autres mouvements, part du Groupe	-0,1
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2025	**1.221,0**

À la fin de l'année 2025, en application de la norme IAS 28, le Conseil d'Administration de la Société n'a identifié aucune indication d'une possible dépréciation (un indice de perte de valeur) sur son investissement dans TVH (entité mise en équivalence) et n'a par conséquent pas effectué de test de dépréciation.

D'Ieteren Automotive

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

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

€m - VDFin (100% - sauf indication contraire)	2025	2024
Actifs non-courants	2.169,9	2.104,9
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	1.383,5	1.416,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	109,7	92,6
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-5,6	-5,4
Passifs financiers non-courants	-1.921,5	-1.521,8
Passifs courants (hors passifs financiers)	-207,5	-207,8
Passifs financiers courants	-1.344,0	-1.703,0
Actif net	184,5	175,9
Part du Groupe dans l'actif net (49,99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**92,2**	**87,9**

€m - VDFin (100% - sauf indication contraire)	2025	2024
Produits des activités ordinaires	789,9	662,5
Amortissements sur actifs corporels et incorporels	-178,8	-163,7
Charges financières nettes	19,4	1,6
Résultat avant impôts	2,7	-28,3
Impôt sur le résultat	5,9	-
Résultat de la période	8,6	-28,2
Autres éléments du résultat global	-	-
Résultat global total de la période	8,6	9,1
Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)	**4,3**	**-14,1**

Les autres entités mises en équivalence dans le segment D'Ieteren Automotive sont Lizy et MyMove. Les informations financières de Lizy et MyMove ne sont pas significatives pour le Groupe et ne font pas l'objet d'une publication séparée. En août 2025, D'Ieteren Automotive a cédé sa participation dans Skipr.

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

Instruments financiers - évaluation

Les actifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2025 se limitent aux clients et autres débiteurs (voir la note annexe 20), à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie (voir la note annexe 19), aux investissements financiers et aux instruments financiers dérivés. Les clients et autres débiteurs ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués au coût amorti en vertu de la norme IFRS 9 (sauf pour les fonds du marché monétaire qui sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat). Les investissements financiers sont évalués à la fois au coût amorti en vertu de la norme IFRS 9 (pour les obligations d'entreprises) et à la juste valeur par le biais du compte de résultat (pour les instruments de capitaux propres). Les instruments financiers dérivés sont évalués à la juste valeur.

Les passifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2025 sont constitués de prêts et d'emprunts (voir la note annexe 23), de fournisseurs et autres créditeurs (voir la note annexe 24), tous deux classés en tant que passifs au coût amorti selon la norme IFRS 9, d'options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir la note annexe 32), évaluées à la juste valeur par le biais des capitaux propres, de contreparties éventuelles sur les acquisitions (voir la note annexe 25) évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultat et d'instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur.

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

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

Au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2025, tous les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière sont classés au niveau 2, à l'exception des fonds du marché monétaire inclus dans la ligne « Trésorerie et équivalents de trésorerie », classés au niveau 1, des contreparties éventuelles et des options de vente (et des options d'achat associées) accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, classées au niveau 3. Les instruments financiers dérivés sont classés dans la catégorie de niveau 2.

Techniques d'évaluation

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

Les principaux risques gérés par le Groupe dans le cadre des politiques approuvées par le Conseil d'Administration sont les risques de liquidité et de refinancement, le risque de marché, le risque de crédit, le risque de contrepartie et le risque de prix. Le Conseil d'Administration revoit périodiquement les activités, les politiques et les procédures du Groupe en matière de trésorerie. Les politiques de trésorerie visent à assurer un accès permanent à des liquidités suffisantes ainsi qu'à suivre et à limiter les risques de taux et de change. Elles sont résumées ci-dessous.

Risque de liquidité et de refinancement

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

Des systèmes de mise en commun de la trésorerie sont recherchés et mis en œuvre chaque fois que cela s'avère approprié afin de minimiser les besoins bruts de financement et les coûts de liquidité.

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

€m	Échéant dans l'année		Échéant entre un et cinq ans		Échéant à plus de cinq ans		Total	
	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts
Au 31 décembre 2025								
Prêts et emprunts								
Emprunts obligataires publics	1,2	-	-	-	-	-	1,2	-
Dettes de location	98,1	1,2	235,5	18,8	82,0	20,5	415,6	40,6
Autres emprunts	272,2	54,4	574,7	311,7	960,0	16,5	1.806,9	382,6
Total	371,5	55,6	810,2	330,5	1.042,0	37,0	2.223,7	423,2
Fournisseurs et autres créditeurs	1.237,7	-	-	-	-	-	1.237,7	-
Total	**1.609,2**	**55,6**	**810,2**	**330,5**	**1.042,0**	**37,0**	**3.461,4**	**423,2**
Au 31 décembre 2024								
Prêts et emprunts								
Emprunts obligataires publics	1,2	-	-	-	-	-	1,2	-
Dettes de location	103,3	1,3	195,9	15,7	93,6	23,4	392,8	40,4
Autres emprunts	185,3	59,2	1.103,6	333,7	960,0	70,5	2.248,9	463,4
Total	289,8	60,5	1.299,5	349,4	1.053,6	93,9	2.642,9	503,8
Fournisseurs et autres créditeurs	1.326,7	-	-	-	-	-	1.326,7	-
Total	**1.616,5**	**60,5**	**1.299,5**	**349,4**	**1.053,6**	**93,9**	**3.969,6**	**503,8**

Risque de taux d'intérêt

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

Le Groupe veille à limiter l'impact des mouvements de taux d'intérêt défavorables sur ses résultats financiers, en particulier sur les 12 prochains mois. Pour gérer son exposition aux taux d'intérêt, le Groupe utilise principalement des contrats de garantie de taux, des swaps de taux d'intérêt, des caps et des floors. Au 31 décembre 2025, les instruments financiers dérivés comptabilisés dans l'état de la situation financière portent sur la couverture du risque de taux d'intérêt (€2,5m d'actifs et €8,7m de passifs).

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

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies (hors entités mises en équivalence) de la façon suivante. Cette analyse suppose que toutes les autres variables restent constantes.

€m	Résultat des activités poursuivies	
	1% d'augmentation	1% de diminution
31 décembre 2025	**-2,7**	**2,7**
31 décembre 2024	-3,2	3,2

Risque de change

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

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

Risque de prix

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

Risque de contrepartie

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

Note annexe 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Valeurs disponibles	7,6	7,2	177,5	14,6	206,8	81,2	8,2	154,7	26,1	270,2
Dépôts à court terme	43,2	-	-	25,7	68,9	-	-	-	21,9	21,9
SICAV monétaires	0,0	-	-	29,0	29,0	232,3	-	-	69,6	301,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**50,8**	**7,2**	**177,5**	**69,3**	**304,8**	**313,5**	**8,2**	**154,7**	**117,6**	**594,0**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont principalement des actifs générant des intérêts à divers taux variables, fixés par rapport aux taux EONIA, LIBID ou équivalents. Leur valeur comptable est égale à leur juste valeur. Au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024, la ligne « Actifs du marché monétaire » comprend des investissements dans des fonds monétaires à faible risque et très liquides, conformément à la politique de trésorerie du Groupe. Ces fonds monétaires sont évalués à leur juste valeur et classés au niveau 1 de la hiérarchie de la juste valeur (voir la note annexe 18).

Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Créances non-courantes	**2,0**	**1,9**	**20,4**	**4,8**	**29,1**	**3,3**	**1,6**	**20,1**	**4,7**	**29,7**
Clients	349,1	24,4	352,6	3,9	729,9	372,4	29,7	326,3	1,6	730,0
Créances sur entités mises en équivalence	20,1	-	-	-	20,1	8,0	-	-	-	8,0
Autres créances courantes	28,9	1,7	84,0	3,9	118,5	18,5	2,5	73,1	3,3	97,4
Clients et autres débiteurs	**398,0**	**26,0**	**436,5**	**7,9**	**868,5**	**398,9**	**32,2**	**399,4**	**4,9**	**835,4**

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

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

Dans le segment D'Ieteren Automotive, la concentration sur les dix premiers clients (à l'exclusion des créances commerciales du Groupe VW), sur la base des créances brutes, est de 4,1% (2024 : 8,9%) et aucun client ne dépasse 1% (2024 : 2%). Certaines créances sont également couvertes par de l'assurance-crédit. Dans le segment Belron (entité mise en équivalence), le risque de concentration sur créances est limité grâce à la diversité de la clientèle. Dans le segment Moleskine, la concentration des clients est élevée en raison du modèle de distribution. Toutefois, il n'existait pas de risques de concentration spécifiques puisque les contreparties ne présentent pas de risque de solvabilité et pourraient, en tout état de cause, être remplacées, le cas échéant, ce qui n'entraînerait pas de difficultés opérationnelles. La position de crédit de certains clients est également partiellement garantie par des lettres de crédit. Dans le segment PHE, le Groupe a recours à des services d'affacturage pour réduire l'exposition au risque de crédit.

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

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

Au 31 décembre 2025, les provisions pour créances douteuses s'élèvent à €40,1m (2024 : €33,6m).

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

€m	2025	2024
Créances échues depuis moins de 3 mois	67,8	100,8
Créances échues depuis plus de 3 mois	32,6	22,9
Total	**100,4**	**123,7**

En 2024 et 2025, les montants présentés dans la balance âgée comprennent uniquement, dans le segment D'Ieteren Automotive, les créances commerciales de D'Ieteren Automotive SA.

En 2025, la charge découlant des créances douteuses s'élève à -€9,4m (2024 : -€4,4m). Voir la note annexe 6.

Note annexe 21 : Capital et réserves

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

Capital représenté par les actions ordinaires

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

€m, excepté le nombre d'actions présenté en unités	Nombre d'actions ordinaires	Capital représenté par les actions ordinaires
Au 1er janvier 2024	**53.708.999**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2024	**53.708.999**	**160,0**
Variation	-18.917	-
Au 31 décembre 2025	**53.690.082**	**160,0**

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

Réserve d'actions propres

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

€m, excepté le nombre d'actions présenté en unités	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Actions propres détenues par la Société	1.103.402	180,3	645.681	86,4
Actions propres détenues par les filiales	-	-	-	-
Actions propres détenues	**1.103.402**	**180,3**	**645.681**	**86,4**

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

Au cours de l'année 2025, un total de 650.335 actions propres ont été acquises par la Société et 173.697 actions propres ont été vendues, pour un montant net de €97,0m (dont -€106,1m d'acquisitions et €9,2m de cessions). En janvier 2025, la Société a annulé 18.917 actions propres ordinaires acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions, ce qui a entraîné un transfert de €3,1m de la réserve d'actions propres vers les bénéfices non distribués.

Réserve de couverture

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

Réserve de conversion

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

Les parts nominatives non entièrement libérées ne peuvent être transférées qu'en vertu d'une autorisation spéciale du Conseil d'Administration pour chaque cession et au profit d'un cessionnaire désigné par lui (art. 7 des statuts). Les parts bénéficiaires ne peuvent être transférées qu'avec l'accord de la majorité des membres du Conseil d'Administration, auquel cas elles doivent être transférées à un cessionnaire désigné par ces membres (art. 8 des statuts).

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

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

Les actionnaires majoritaires sont présentés ci-dessous :

Actionnaires ayant une participation de contrôle selon la dernière déclaration de transparence datée du 17 décembre 2024.	Parts sociales		Parts bénéficiaires		Total des droits de vote	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Nayarit Participations s.a., Brussels	26.586.333	49,52%	5.000.000	100,00%	31.586.333	53,82%
M. Nicolas D'Ieteren	10.000	0,02%	–	–	10.000	0,02%
Les deux personnes ci-dessus (collectivement «groupe Nayarit») sont liées.	**26.596.333**	**49,54%**	**5.000.000**	**100,00%**	**31.596.333**	**53,84%**

Le Conseil d'Administration a proposé de distribuer un dividende brut de €2,00 par action (2024 : dividende brut de €1,60 par action), soit €106,4m au total (2024 : €85,9m).

Note annexe 22 : Provisions

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2025, sur la base de leur échéance respective :

€m	Autres provisions non-courantes	Autres provisions courantes	Total
Provision LTIP	-	39,1	39,1
Autres provisions	13,5	11,4	24,9
Au 1er janvier 2025(1)	**13,5**	**50,5**	**64,0**
Dotations de l'exercice	13,8	25,3	39,1
Utilisations de l'exercice	-0,3	-40,1	-40,4
Reprises de l'exercice	-10,0	-	-10,0
Transferts de l'exercice	11,4	24,3	35,7
Autres	0,0	0,0	0,1
Au 31 décembre 2025	**28,4**	**60,0**	**88,4**
dont: Provision LTIP	-	48,8	48,8
dont: Autres provisions	*28,4*	*11,2*	*39,6*

(1) Après retraitement pour reclasser, de la ligne « Avantages du personnel » vers les provisions à court terme, la partie de la provision du plan d'intéressement à long terme qui devrait être réglée dans les douze mois suivant la période de reporting (€39,1m)

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

Les autres provisions non courantes couvrent principalement :

- les provisions pour contrats déficitaires qui étaient auparavant comptabilisées en produits différés (dont €11,4m sont inclus dans la ligne « transférés au cours de l'exercice »).
- la garantie accordée sur les véhicules vendus dans le segment D'Ieteren Automotive ;
- les contentieux survenant dans le cadre normal des activités, qui devraient se clôturer dans les prochaines années. Après consultation juridique, l'issue de ces contentieux ne devrait pas générer de perte importante supérieure aux montants provisionnés au 31 décembre 2025.

Les autres provisions courantes incluent :

- €48,8m de provisions pour le plan d'intéressement à long terme du segment D'Ieteren Automotive, dont €24,5m transférés de la ligne « Avantages du personnel » vers les provisions à court terme pour la partie qui deviendra exerçable en 2026, et €24,4m de provision additionnelle pour ce plan d'intéressement à long terme. Le solde de la variation des provisions à court terme s'explique principalement par l'exercice d'options (première tranche) par les bénéficiaires, entraînant une sortie de trésorerie de -€39,1m.
- €5,2m de provisions pour le programme de solidarité du Groupe.

Note annexe 23 : Prêts et emprunts

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Prêts et emprunts non-courants										
Dettes de location	83,7	12,9	173,9	47,0	317,5	80,3	13,2	158,9	37,1	289,5
Dettes bancaires et autres	-	-	950,1	565,6	1.515,7	100,2	-	950,9	988,6	2.039,7
Financement intra-groupe	-	255,4	-	-255,4	-	-	255,4	-	-255,4	-
Sous-total des prêts et emprunts non-courants	**83,7**	**268,3**	**1.124,0**	**357,2**	**1.833,2**	**180,5**	**268,6**	**1.109,8**	**770,3**	**2.329,2**
Prêts et emprunts courants										
Emprunts obligataires	-	-	1,2	-	1,2	-	-	1,2	-	1,2
Dettes de location	31,4	5,6	57,4	3,7	98,1	41,9	6,1	52,1	3,2	103,3
Dettes bancaires et autres	196,0	2,7	115,7	0,0	314,3	108,0	-	110,2	0,1	218,3
Sous-total des prêts et emprunts courants	**227,3**	**8,2**	**174,3**	**3,7**	**413,6**	**149,9**	**6,1**	**163,5**	**3,3**	**322,8**
TOTAL DES PRÊTS ET EMPRUNTS	**311,0**	**276,6**	**1.298,2**	**361,0**	**2.246,8**	**330,4**	**274,7**	**1.273,3**	**773,6**	**2.652,0**

Les obligations découlant des contrats de location sont analysées ci-dessous :

€m	2025		2024	
	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux
À un an au plus	99,3	98,1	104,6	103,3
Entre un et cinq ans	254,3	235,5	211,6	195,9
A plus de cinq ans	102,5	82,0	117,0	93,6
Sous-total	456,1	415,6	433,2	392,8
Valeur actuelle des dettes de location	**415,6**		**392,8**	

En 2024 et 2025, le financement intra-groupe comprend un montant prêté par le segment Corporate et non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition).

Au 31 décembre 2025, la diminution des prêts et emprunts à long terme du segment Corporate et non alloué (-€413,1m par rapport au 31 décembre 2024) s'explique principalement par le remboursement anticipé de l'intégralité du Senior Secured Bridge de €500m, partiellement compensé par un nouveau financement externe levé par D'leteren Immo pour €72m. Au 31 décembre 2025, les prêts et emprunts à long terme comprennent un Senior Secured Term Loan de €500m avec une échéance à 5 ans (amortissement de €75m les 27 et 28 décembre de chaque année) et un spread équivalant à Euribor+275pb en taux de base, avec une marge dégressive basée sur le ratio prêt/valeur (loan-to-value, « LTV ») de la société. Des couvertures sont mises en place sur ce prêt à terme de 5 ans, afin de réduire le risque de taux d'intérêt associé.

L'emprunt à terme de €100m du segment D'leteren Automotive arrive à échéance en 2026, ce qui explique son transfert des prêts et emprunts non courants vers les prêts et emprunts courants.

Les prêts et emprunts du segment PHE comprennent principalement un emprunt à terme B de €960m émis en janvier 2024 et d'une durée de 7 ans.

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

€m	2025	2024
Entre un et cinq ans	1.750,7	2.232,8
A plus de cinq ans	82,5	96,4
Prêts et emprunts non-courants	**1.833,2**	**2.329,2**

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts se présentent comme suit (hors effet des dérivés d'endettement et hors dettes de location comptabilisées conformément à la norme IFRS 16 en 2024 et 2025) :

€m	2025			2024		
Monnaie	Taux fixes	Taux flottant	Total	Taux fixes	Taux flottant	Total
EUR	49,5	1.781,7	1.831,2	34,1	2.225,1	2.259,2
Total	**49,5**	**1.781,7**	**1.831,2**	**34,1**	**2.225,1**	**2.259,2**

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

	2025		2024	
Monnaie	Min.	Max.	Min.	Max.
EUR	1,0%	6,5%	1,0%	6,5%

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

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

€m	Au 1er janvier 2025	Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	Nouveaux prêts	Remboursement des prêts	Remboursements de dettes de loyers	Mouvements sans effets de trésorerie				Au 31 décembre 2025
						Ajouts/ Cessions IFRS16	Ecarts de conversion	Transfert	Autres	
Prêts et emprunts non-courants	2.039,7	-	70,6	-513,1	-	-	-	-87,1	5,6	1.515,7
Prêts et emprunts courants	219,5	3,0	16,3	-11,1	-	-	-	87,8	-	315,5
Dettes de location	392,8	5,9	-	-	-116,1	141,5	-0,8	-	-7,7	415,6
Passifs résultant des activités de financement	**2.652,0**	**8,9**	**86,9**	**-524,2**	**-116,1**	**141,5**	**-0,8**	**0,8**	**-2,1**	**2.246,8**

€m	Au 1er janvier 2024	Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	Nouveaux prêts	Remboursement des prêts	Remboursements de dettes de loyers	Mouvements sans effets de trésorerie				Au 31 décembre 2024
						Ajouts/ Cessions IFRS16	Ecarts de conversion	Transfert	Autres	
Prêts et emprunts non-courants	1.019,1	2,2	1.985,5	-964,7	-	-	-	-4,7	2,3	2.039,7
Prêts et emprunts courants	269,8	5,2	49,9	-99,3	-	-	-	-6,8	0,7	219,5
Dettes de location	337,5	8,7	-	-	-93,0	139,8	0,1	-0,6	0,3	392,8
Passifs résultant des activités de financement	**1.626,4**	**16,1**	**2.035,4**	**-1.064,0**	**-93,0**	**139,8**	**0,1**	**-12,1**	**3,3**	**2.652,0**

En 2024, les -€12,1m de transferts représentaient principalement un transfert des intérêts courus capitalisés vers les fournisseurs et autres créditeurs.

Note annexe 24 : Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs sont décrits ci-dessous :

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Autres dettes non-courantes	**0,8**	**0,0**	**4,7**	**-**	**5,5**	**0,8**	**0,1**	**5,7**	**-**	**6,6**
Fournisseurs	493,4	22,9	358,0	4,6	878,9	577,4	25,4	365,8	8,4	977,0
Comptes de régularisation	55,2	0,6	2,4	1,9	60,1	66,1	0,7	2,1	3,9	72,8
Impôts non liés au résultat	80,2	1,1	0,0	0,6	81,8	72,0	1,7	21,4	-	95,1
Contrepartie conditionnelle liée aux acquisitions	0,4	-	-	-	0,4	2,6	-	-	-	2,6
Autres créditeurs	74,8	4,5	130,7	6,5	216,5	74,8	5,1	90,5	8,8	179,2
Fournisseurs et autres créditeurs	**704,0**	**29,1**	**491,0**	**13,6**	**1.237,7**	**792,9**	**32,9**	**479,8**	**21,1**	**1.326,7**

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

La ligne « Impôts non liés au résultat » comprend principalement les dettes de TVA dans les segments D'leteren Automotive (en 2024 uniquement) et PHE

La ligne « Autres créditeurs courants » comprend, entre autres, les dettes salariales.

Note annexe 25 : Regroupements d'entreprises

D'leteren Automotive

Au cours de la période, le segment D'leteren Automotive a procédé aux regroupements d'entreprises suivants :

- Acquisition de 100% d'ACG Maserati NV et d'ACG Maserati Brussels NV en mai 2025, deux concessionnaires automobiles situés en Belgique ;
- Acquisition de 100% de Carrosserie Ceustermont b.v. en juin 2025, un atelier de carrosserie en Belgique ;
- Acquisition de 100% de Carrosserie ADD en novembre 2025, un atelier de carrosserie en Belgique.

Le chiffre d'affaires et le résultat net supplémentaires générés par ces acquisitions s'élèvent respectivement à €5,0m et à €0,1m. Si les acquisitions avaient eu lieu au premier jour de la période, le chiffre d'affaires aurait été de €12,1m et le résultat net de €0,3m.

La juste valeur provisoire des actifs nets acquis à la suite de ces regroupements d'entreprises s'élève à €4,5m pour une contrepartie totale de €5,7m, ce qui a conduit à un goodwill de €1,8m.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » comprend principalement ces regroupements d'entreprises pour -€4,1m, ainsi que -€1,4m de règlement du passif lié à la contrepartie différée relative à des regroupements d'entreprises de la période précédente.

Le goodwill comptabilisé reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant du regroupement des activités acquises avec celles du segment D'leteren Automotive. Comme le permet la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (période maximum de 12 mois pour finaliser la comptabilisation de l'acquisition), l'allocation provisoire mentionnée ci-dessus sera revue et, le cas échéant, réaffectée aux marques et autres actifs incorporels.

La contrepartie éventuelle comptabilisée pour ces acquisitions est initialement évaluée à la juste valeur par le biais du compte de résultat et repose sur le paiement attendu que le Groupe devra effectuer, en fonction de la probabilité de réalisation des performances financières des entreprises sous-jacentes acquises (telles que le chiffre d'affaires cible ou la marge brute cible). Les calculs de la juste valeur requièrent un jugement et des estimations significatifs de la part de la direction, en particulier en ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires et les performances de la marge brute. La modification ultérieure de la juste valeur de ce complément de prix, le cas échéant, sera comptabilisée en résultat.

Au 31 décembre 2025, le passif lié à la contrepartie éventuelle s'élève à €1,2m (€3,5m au 31 décembre 2024) et est présenté dans les lignes « Autres dettes » pour €0,8m (€0,8m

au 31 décembre 2024) et « Fournisseurs et autres créditeurs » pour €0,4m (€2,7m au 31 décembre 2024) dans l'état consolidé de la situation financière.

Aucune des créances commerciales et des autres créances acquises ne devrait être irrécouvrable à la date d'acquisition. Le goodwill provisoire comptabilisé sur ces acquisitions ne devrait pas être déductible fiscalement.

PHE

Au cours de la période, le segment PHE a procédé aux regroupements d'entreprises suivants :

- Acquisition de 75% d'AD Freco Parts en avril 2025, un grand distributeur multimarque de pièces détachées en Espagne.
- Acquisition de 85% de Top Parts Group en avril 2025, un grand distributeur multimarque de pièces détachées en Irlande.
- Acquisition de Bad Operations b.v. en juin 2025, un grand distributeur multimarque de pièces détachées en Belgique.
- Acquisition d'Auto Recambios Cerda en novembre 2025, un grand distributeur multimarque de pièces détachées en Espagne.

Le chiffre d'affaires et le résultat net supplémentaires résultant de l'acquisition d'Ad Freco Parts et de Top Parts Group s'élèvent respectivement à €54,2m et à €3,1m. Si l'acquisition avait eu lieu au premier jour de la période, le chiffre d'affaires aurait été de €80,0m et le résultat net de €4,9m. Le chiffre d'affaires et le résultat net supplémentaires résultant des autres regroupements d'entreprises ne sont pas significatifs et sont pas présentés séparément.

La juste valeur provisoire des actifs nets acquis à la suite de ces regroupements d'entreprises s'élève à €43,2m pour une contrepartie totale de €68,2m, ce qui a conduit à la comptabilisation d'un goodwill provisoire de €25,0m. Le goodwill comptabilisé reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant du regroupement des activités acquises avec celles du segment PHE. Comme le permet la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (période maximum de 12 mois pour finaliser la comptabilisation de l'acquisition), l'allocation provisoire sera revue et, le cas échéant, réaffectée aux marques et autres actifs incorporels. PHE a également finalisé la comptabilisation d'acquisition des regroupements d'entreprises de la période précédente, ce qui s'est traduit par une augmentation du goodwill de €1,2m. Ces ajustements ne sont pas considérés comme significatifs et ne sont pas présentés séparément.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » comprend les regroupements d'entreprises susmentionnés pour -€50,4m, ainsi que -€12,2m de règlement d'options de vente accordées à des investisseurs minoritaires, comptabilisées à la suite des regroupements d'entreprises de la période précédente.

Les contreparties éventuelles comptabilisées pour les acquisitions réalisées par PHE sont initialement évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultat et reposent sur le paiement attendu que le Groupe devra effectuer, en fonction de la probabilité de réalisation des performances financières des entreprises sous-jacentes acquises (telles que le chiffre d'affaires cible ou la marge brute cible). Les calculs de la juste valeur requièrent un jugement et des estimations significatifs de la part de la direction, en particulier en ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires et la marge brute. La modification ultérieure de la juste valeur de ce complément de prix, le cas échéant, est comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2025, le passif lié à la contrepartie éventuelle n'est pas significatif et s'élève à €0,5m ; il est présenté dans la ligne « Fournisseurs et autres créditeurs » dans l'état consolidé de la situation financière.

Aucune des créances commerciales et des autres créances acquises ne devrait être irrécouvrable à la date d'acquisition. Le goodwill provisoire comptabilisé lors de l'acquisition ne devrait pas être déductible fiscalement.

Note annexe 26 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

La liste complète des sociétés visées par les articles 3:104 et 3:156 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés sera déposée auprès de la Centrale des bilans de la Banque Nationale de Belgique. Elle est également disponible sur simple demande au siège de la Société (voir la note annexe 1).

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

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2025	% du capital détenu au 31 décembre 2024
D'Ieteren Automotive			
D'Ieteren Automotive s.a./n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Mechelen n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Paal-Beringen n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Liège s.a.	Belgique	100%	100%
P.C. Louvain-La-Neuve s.a.	Belgique	100%	100%
DMC Multimerk Carrosserie Antwerpen n.v.	Belgique	100%	100%
DMC Brussels n.v.	Belgique	100%	100%
ACBornem n.v.	Belgique	100%	100%
Automobiel Center Puurs n.v.	Belgique	100%	100%
Garage Don Bosco b.v.b.a.	Belgique	Absorbée	100%
DMC Antwerpen n.v.	Belgique	100%	100%
Sopadis Knokke n.v.	Belgique	100%	100%
Automobile Center Mechelen 2 b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
D'ieteren Mobility Company s.a.	Belgique	100%	100%
Volkswagen D'Ieteren Finance n.v./s.a.	Belgique	49,99%	49,99%
D'Ieteren Lease n.v./s.a.	Belgique	49,99%	49,99%
D'Ieteren Micromobility n.v./s.a.	Belgique	100%	100%
D'Ieteren Micromobility France s.a.	France	100%	100%
WonderAuto n.v./s.a.	Belgique	100%	100%
Lab Box s.a.	Belgique	100%	100%
Poppy Mobility n.v.	Belgique	100%	100%
Skipr n.v.	Belgique	-	50,44%
CarAsap s.a.	Belgique	92,40%	92,40%
D'Ieteren Energy	Belgique	100%	92,50%
Lizy Belgium n.v.	Belgique	43,77%	41,41%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2025	% du capital détenu au 31 décembre 2024
Lizy Netherlands b.v.	Pays-Bas	43,77%	41,41%
Lizy France s.a.s.	France	43,77%	41,41%
Lizy Group n.v.	Belgique	43,77%	41,41%
PC Brussels s.a.	Belgique	100%	100%
PC Antwerp n.v.	Belgique	100%	100%
D'Ieteren Centers s.a.	Belgique	100%	100%
Brussels Auto Group Overijse	Belgique	Absorbée	100%
Brussels Auto Group Groot-Bijgaarden n.v.	Belgique	Absorbée	100%
Brussels Auto Group Ternat b.v.	Belgique	Absorbée	100%
Wondercar Groot-Bijgaarden b.v.	Belgique	100%	100%
Autralis b.v.	Belgique	100%	100%
MyMove srl	Belgique	56,00%	56,00%
Mbrella srl	Belgique	100%	91,50%
Wondergroup s.a.	Belgique	100%	100%
iBike b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Lucien Bike s.a.	Belgique	100%	100%
LB RiHa s.r.l.	Belgique	92,40%	92,40%
Taxi Radio Bruxellois s.a.	Belgique	92,40%	92,40%
Joule n.v.	Belgique	57,88%	57,88%
EDI Network s.a.	Belgique	100%	100%
LB Sunshine s.r.l. (renommée Go-Solar s.r.l.)	Belgique	92,50%	92,50%
Waassolar b.v.	Belgique	Absorbée	92,50%
Go-Solar n.v.	Belgique	Absorbée	92,50%
D'Ieteren Mobility Services s.a.	Belgique	100%	100%
DMC Boortmeerbeek n.v.	Belgique	100%	100%
DMC Mechelen n.v.	Belgique	100%	100%
DMC Leefdaal n.v.	Belgique	100%	100%
DMC Aarschot n.v.	Belgique	100%	100%
DMC Box n.v.	Belgique	100%	100%
DMC Multimerk Carrosserie Brussels n.v.	Belgique	100%	100%
Plum-Ghent b.v	Belgique	100%	100%
Transport Care n.v	Belgique	51,00%	51,00%
King+ n.v	Belgique	100%	100%
De Fietsgarage n.v.	Belgique	Absorbée	100%
Daan Fietsen n.v.	Belgique	100%	100%
De Smet Carrosserie n.v.	Belgique	100%	100%
PC East Flanders n.v.	Belgique	100%	100%
Add Carrosserie s.r.l.	Belgique	100%	0%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2025	% du capital détenu au 31 décembre 2024
Belron			
Belron Group SCA (en droits de vote)	Luxembourg	54,68%	54,79%
TVH			
TVH Global NV	Belgique	40,00%	40,00%
Moleskine			
Moleskine s.r.l.	Italie	100%	100%
Moleskine America Inc.	États-Unis	100%	100%
Moleskine Asia Ltd.	Hong-Kong	100%	100%
Moleskine Commerce & Trade Shanghai Co. Ltd.	Chine	100%	100%
Moleskine France s.à.r.l	France	100%	100%
Moleskine Germany GmbH	Allemagne	100%	100%
Moleskine Singapore Pte Ltd	Singapour	100%	100%
Moleskine Uk Ltd.	Royaume-Uni	100%	100%
Moleskine Japan k.k.	Japon	100%	100%
Moleskine Korea Co. Ltd.	Corée	100%	100%
Moleskine Café s.r.l.	Italie	-	100%
Moleskine b.v.	Pays-Bas	100%	100%
Moleskine Digital Studio Pte. Ltd.	Singapour	55,00%	55,00%
EDO.IO s.r.l.	Italie	55,13%	55,13%
Corp. & non-alloué			
D'leteren Immo n.v./s.a.	Belgique	100%	100%
D'IM s.a.	Luxembourg	100%	100%
D Participation Management Luxembourg s.a.	Luxembourg	100%	100%
D'leteren Services n.v./s.a.	Belgique	100%	100%
D Participation Management s.a.	Belgique	100%	100%
Lys Bidco s.à.r.l	Luxembourg	100%	100%
DImmoLux s.à.r.l	Luxembourg	100%	100%
D'leteren Cherry MRP s.à.r.l	Luxembourg	100%	100%
Spider Bidco n.v./s.a.	Belgique	100%	100%
PHE			
Lake SAS (en droits de vote)	France	90,87%	90,89%

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

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2025	% du capital détenu au 31 décembre 2024
Parts Holding Europe	France	100%	100%
ACR Group	France	100%	100%
AD Bassin Parisien Nord	France	99,99%	99,99%
Autodistribution Belux	Belgique	100%	100%
AD bosch Industrial S.A.U.	Espagne	75%	75%
AD bosch Recanvis	Espagne	75%	75%
AD bosch Serveis	Espagne	75%	75%
Autodistribution Gobillot Rhone	France	100%	100%
AD Grand Ouest	France	100%	100%
AD International	Belgique	24,29%	23,90%
AD Normandie Maine	France	100%	79,40%
AD Parts Intergroup	Espagne	99,90%	99,90%
Aube distribution automobile	France	Absorbée	100%
Marne distribution automobile	France	100%	100%
Ariane	France	100%	100%
Parts Europe	France	100%	100%
Parts Holdings Italie	Italie	62,07%	62,07%
Autodis Holding Italia SRL	Italie	Absorbée	93,89%
Autodis Italia	Italie	93,89%	100%
Autodistribution	France	100%	100%
Autodistribution Poids Lourds	France	100%	100%
Autodistribution Sogo	France	100%	99,95%
Grup Eina Digital	Espagne	42,00%	42,00%
Bremstar	France	100%	100%
Cofirhad	France	100%	100%
Cogemad	France	100%	100%
Comptoir VI	France	100%	100%
Cora	France	100%	100%
Digital Aftermarket	France	100%	77,78%
Digital Auto Parts Holding	France	Absorbée	100%
Doyen Auto Belgium	Belgique	100%	100%
Doyen Auto France	France	100%	100%
Doyen Auto	Belgique	100%	100%
Autodistribution Nederland	Pays-Bas	100%	100%
Verviers Freins	Belgique	100%	100%
ETS Rembaud	France	100%	100%
Fournitures Industrielles Automobiles (FIA)	France	100%	100%
FGL	Italie	93,89%	93,89%
Freinage Poids Lourds Services (FPLS)	France	100%	100%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2025	% du capital détenu au 31 décembre 2024
Gadest	France	100%	100%
General Auto	Italie	93,89%	93,89%
General Parts	Italie	93,89%	93,89%
Go Logistics	Italie	93,89%	93,89%
Ile de France Poids Lourds	France	100%	100%
Instant Packet Service Maragall	Espagne	75%	75%
Logisteo	France	100%	100%
Lubridal Oil	Espagne	75%	75%
Ovam	Italie	93,89%	93,89%
Partenaires Produits et Services	Belgique	100%	100%
Autodistribution Italia	Italie	62,07%	62,07%
Plateforme Technique Nationale Montajault (PTMN)	France	100%	100%
Port Marly Accessoires (PMA)	France	100%	100%
Ricauto	Italie	93,89%	93,89%
Auto Contrôle	France	-	100%
F.R.A.	France	100%	100%
Sarpi	Italie	93,89%	93,89%
SCI Lorat	France	100%	100%
Société Lyonnaise de pneumatiques et accessoires (S.L.P.A.)	France	49,00%	49,00%
Top Car	Italie	93,89%	93,89%
AD Poids Lourds Centre Est	France	100%	100%
AD Poids Lourds Centre Ouest	France	100%	100%
Vallespir Auto Diffusion	France	100%	100%
Oscaro Holding SAS	France	100%	100,00%
Oscaro.com	France	100%	100,00%
Olcani	France	Absorbée	100,00%
Oscarios Recambios	Espagne	100%	100,00%
3c.com	France	100%	100,00%
Geevers Auto Parts	Pays-Bas	100%	100%
Geevers Auto Parts België	Belgique	100%	100%
AD Autoparts	Belgique	100%	100%
Autovak	Belgique	100%	100%
2G Padauto	Italie	93,89%	93,89%
EUMA Parts	Espagne	75%	75%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2025	% du capital détenu au 31 décembre 2024
EUMA Pro 2020	Espagne	75%	75%
AD Marina	Espagne	75%	75%
Regenauto	Espagne	75%	75%
Regenauto Equipos y Servicios	Espagne	75%	75%
Acumuladores Navarra	Espagne	75%	75%
Cida Auto Components	Italie	93,89%	93,89%
AD Levante Parts	Espagne	75%	75%
AD Marche	Italie	93,89%	93,89%
Auto Recambios Vilber	Espagne	75%	75%
Penalver	Espagne	75%	75%
Attrezzauto.com	Italie	93,89%	93,89%
France Distribution - Fradis	France	100,0%	100,0%
Sarat	Italie	84,50%	84,50%
Auto Industrial Basconia	Espagne	75%	75%
AD Masanes	Espagne	75%	75%
AD Tecnomobil	Andorre	75%	75%
Recambios Egido	Espagne	66%	66%
AD Maroc	Maroc	22,62%	22,62%
AD Parts SL	Espagne	29,30%	24,64%
Savoie Pièces Auto	France	49,75%	50%
Opshun	France	49,75%	50%
Autofix	Belgique	60%	60%
Autolux	Belgique	100%	100%
Parts Holding Iberia	Espagne	82,32%	81,16%
Euskolore	Espagne	Absorbée	75%
AD Freco	Espagne	75%	0%
Synergy VRSI Limited	Irlande	85%	0%
Top Part Holdings Limited	Irlande	85%	0%
Yenom Limited	Irlande	85%	0%
Partway Auto Factors Limited	Irlande	85%	0%
Kingdom Motor Factors Limited	Irlande	85%	0%
Kingdom Properties Limited	Irlande	85%	0%
Bad Operations	Belgique	51%	0%
Thijsen Autoparts Alken	Belgique	51%	0%
Thijsen Autoparts HQ	Belgique	51%	0%
Auto Recambios Cerda	Espagne	75%	0%
CarGroup VO	France	75%	0%

La participation moyenne du Groupe (utilisée pour le compte de résultat) dans Belron s'élevait à 50,30% en 2025 et en 2024. Voir la note annexe 17. Le pourcentage utilisé pour consolider le résultat net de PHE est de 100% (voir la note annexe 32 pour plus d'informations).

Les principales entités mises en équivalence sont la coentreprise Belron Group SCA, TVH Global NV et Volkswagen D'leteren Finance SA/NV. Voir la note annexe 17 pour des informations adéquates.

Note annexe 27 : Éléments éventuels et engagements

€m	2025	2024
Engagements d'acquisition d'actifs non-courants	45,1	33,9
Autres engagements importants:		
Engagements donnés	1,0	1,0
Engagements reçus	4,6	4,5

En 2024 et 2025, les engagements d'acquisition d'actifs non courants concernent principalement des immobilisations corporelles dans le segment « Corporate et non alloué ». Les autres engagements importants reçus concernent principalement des garanties reçues d'un entrepreneur dans le cadre d'un projet de construction dans le segment « Corporate et non alloué ».

Dans le segment PHE, les actifs sont donnés en garantie pour le financement des obligations senior garanties et de l'accord de facilité de crédit renouvelable. Ces actifs comprennent principalement des participations dans des filiales PHE et des comptes bancaires.

Dans le segment Corporate et non alloué, des participations dans certaines filiales de D'leteren Group SA sont données en garantie pour un nouveau financement émis en décembre 2024 (voir la note annexe 23).

Note annexe 28 : Transactions avec des parties liées

€m	2025	2024
Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	1,7	1,2
Avec des filiales communes:		
Produits des activités ordinaires(*)	175,2	105,4
Achats(*)	-1,4	-3,8
Solde des créances commerciales au 31 décembre(*)	19,6	6,9
Avec les principaux dirigeants:		
Rémunération:		
Avantages à court terme	5,2	5,6
Avantages postérieurs à l'emploi	0,4	0,4
Indemnités de fin de contrat de travail	0,8	-
Total des rémunérations	6,4	6,0
Solde créditeur au 31 décembre	2,1	2,0
Avec d'autres parties liées :		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	-	0,1

(*) En 2024 et 2025, par manque d'information, les chiffres du segment D'leteren Automotive ne comprennent que D'leteren Automotive SA et Wonderauto n.v., représentant la majorité de la transaction et des soldes du Groupe avec les coentreprises.

Actionnaires et autres parties liées

Le Groupe Nayarit détient 53,84% des droits de vote de la Société (voir la note annexe 21).

En 2025, ces actionnaires et/ou entités liées à ces actionnaires ont réalisé des transactions commerciales avec la Société et/ou ses filiales. Ces transactions (d'un montant total de €1,7m) concernent la réparation automobile, la fourniture de pièces détachées et la vente de véhicules effectuées par la Société et facturées à ces parties.

Coentreprises

Se reporter à la note annexe 17 pour plus d'informations sur les coentreprises.

En 2025, les ventes aux coentreprises concernent principalement les ventes de véhicules neufs par le segment D'leteren Automotive à VDFin. Les achats concernent principalement l'achat de véhicules d'occasion par le segment D'leteren Automotive à VDFin (anciens véhicules de la flotte). Le solde des créances commerciales se rapporte principalement à VDFin.

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants comprennent les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif de la Société (voir la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise).

En 2025, un total de 102.726 options ont été offertes aux principaux dirigeants (à des prix d'exercice de €150,90 par option). La juste valeur totale de toutes les options sur actions offertes aux principaux dirigeants imputée au compte de résultat de 2025 s'élève à €3,2m. Pour plus d'informations sur la rémunération des principaux dirigeants, il convient de se référer au rapport de rémunération qui figure dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

En décembre 2025, des prêts octroyés par la Société aux membres du Comité Exécutif étaient en cours pour un montant total de €2,1m. Ces prêts ont été octroyés dans le contexte des plans d'options sur actions afin de permettre aux parties concernées de payer les impôts dus au moment de l'acceptation des options.

Note annexe 29 : Taux de change

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

Les principaux taux de change utilisés sont les suivants :

Nombre d'euros pour une unité de devise étrangère	2025	2024
Taux de clôture		
GBP	1,15	1,21
USD	0,85	0,96
HKD	0,11	0,12
CNY	0,12	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,66	0,71
CHF	1,07	1,06
Taux moyen(1)		
GBP	1,17	1,18
USD	0,88	0,92
HKD	0,11	0,12
CNY	0,12	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,68	0,69
CHF	1,07	1,05

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

Note annexe 30 : Prestations fournies par le commissaire aux comptes

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Axel Jorion, dont le mandat expire à l'Assemblée générale de 2026.

€m	2025	2024
Missions d'audit	**10,8**	**9,3**
KPMG en Belgique	2,5	2,3
Autres cabinets du réseau KPMG	8,3	7,0
Autres missions	**0,4**	**0,9**
KPMG en Belgique	0,1	0,6
Autres cabinets du réseau KPMG	0,3	0,3
Missions fournies par le Commissaire et son réseau	**11,2**	**10,2**

Les honoraires mentionnés ci-dessus incluent les honoraires calculés sur la base de 100 % des filiales et des entités mises en équivalence, sans tenir compte du pourcentage de détention dans ces filiales et entités mises en équivalence.

Note annexe 31 : Contrats de location

Locations en tant que preneur

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

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

Les droits d'utilisation comptabilisés en vertu de la norme IFRS 16 sont présentés ci-dessous.

€m	Biens immobiliers	Installations et équipements	Total
Au 1 janvier 2025	**288,2**	**89,8**	**378,0**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	5,8	0,1	5,9
Amortissements de la période	-64,1	-52,1	-116,1
Entrées	81,9	61,4	143,3
Sorties	-1,5	-8,1	-9,6
Autres	-0,5	0,0	-0,5
Au 31 décembre 2025	**309,8**	**91,1**	**401,0**

L'augmentation de la valeur comptable nette des droits d'utilisation des actifs au cours de la période s'explique principalement par l'augmentation de la valeur comptable nette des droits d'utilisation des actifs dans le segment Corporate et non alloué et dans le segment PHE.

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

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

Locations en tant que bailleur

Le Groupe loue ses immeubles de placement (détenus dans le segment « Corporate et non alloué »). Tous les contrats de location sont classés comme des contrats de location simple d'un point de vue du bailleur, car ils ne transfèrent pas en substance tous les risques et avantages liés à la propriété des actifs. Les produits locatifs comptabilisés par le Groupe en 2025 s'élèvent à €10,8m (2024 : €7,4m).

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

€m	2025			2024		
	Immeubles de placement	Autres biens, installations et équipements	Total	Immeubles de placement	Autres biens, installations et équipements	Total
À un an au plus	5,9	-	5,9	6,2	-	6,2
À plus d'un an et moins de cinq ans	20,5	-	20,5	21,1	-	21,1
À plus de cinq ans	8,4	-	8,4	9,7	-	9,7
Total	**34,8**	**-**	**34,8**	**37,0**	**-**	**37,0**

Les produits, charges, droits et obligations découlant des contrats de location des immeubles de placement ne sont pas considérés comme significatifs pour le Groupe et, par conséquent, ces contrats ne font pas l'objet d'une description générale.

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

Note annexe 32 : Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle

PHE

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

Les options de vente sur les actions ordinaires et préférentielles sont évaluées à leur juste valeur (sur la base d'un multiple d'EBITDA de PHE à la fin de 2026) et un passif est comptabilisé pour un montant égal à la valeur actualisée du montant de trésorerie que le Groupe pourrait être tenu de payer. L'estimation des justes valeurs nécessite un jugement et des estimations significatifs de la part de la direction, notamment en ce qui concerne la valeur d'entreprise projetée, les multiples de l'EBITDA et les taux d'actualisation. À l'origine, ce passif est comptabilisé en contrepartie des capitaux propres et les réévaluations ultérieures (dues aux changements de la juste valeur du sous-jacent et à la désactualisation) sont également comptabilisées en contrepartie des capitaux propres. Le Groupe détient des options d'achat associées, qui entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », évaluées à la juste valeur via le compte de résultat et classées au niveau 3 de la hiérarchie de la juste valeur (voir la note annexe 18). Au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2025, la juste valeur des options d'achat s'élève à zéro, les prix d'exercice sous-jacents correspondant à la juste valeur des actions ordinaires et préférentielles sous-jacentes.

Les actions « ratchet » accordées par le Groupe aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction (voir la note annexe 9) sont traitées comme des paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie dans le cadre de la norme IFRS 2. Le Groupe comptabilise donc dans le compte de résultat la juste valeur des actions gratuites attribuées à la direction sur la période d'acquisition des droits (soit un an à compter de la date d'attribution), avec une augmentation correspondante du passif. Avant et après la période d'acquisition, la variation de la juste valeur du passif est comptabilisée en résultat. En 2025, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions de -€8,4m (-€15,9m au cours de la période précédente), avec une augmentation correspondante du passif.

Au 31 décembre 2025, la valeur comptable des options de vente accordées par le Groupe aux participations ne donnant pas le contrôle au niveau de la société de portefeuille de PHE s'élève à €196,2m (€185,1m au 31 décembre 2024) et est présentée à la ligne « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle ». Ces options de vente sont comptabilisées en appliquant la méthode de l'acquisition anticipée selon laquelle les participations ne donnant pas le contrôle sont décomptabilisées lorsque le passif lié à l'option de vente est comptabilisé, car les participations faisant l'objet des options de vente sont considérées comme ayant déjà été acquises par le Groupe. Les profits et les pertes attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle sont donc présentés comme

attribuables au Groupe, à la fois dans l'état consolidé de la situation financière, dans le compte de résultat consolidé et dans l'état consolidé du résultat global.

La variation de -€12,5m présentée dans la ligne « Options de vente - mouvement de la période » de l'état des variations des capitaux propres en 2025 comprend principalement -€10,9m de variation de la juste valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avec des participations minoritaires dans certaines filiales directes et indirectes de PHE et la variation ultérieure de la juste valeur des options de vente sur les actions ordinaires et les actions préférentielles (-€2,6m).

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

Dans le segment PHE, la ligne « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle » dans les passifs à court terme comprend également €119,1m au 31 décembre 2025 (€106,9m au 31 décembre 2024) d'options de vente accordées par PHE aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avec des participations minoritaires dans certaines de ses filiales directes et indirectes. L'augmentation de €12,2m par rapport au 31 décembre 2024 s'explique par €13,3m d'options de vente comptabilisées à la suite de regroupements d'entreprises réalisés en 2025, €11,1m de variation de la juste valeur (inclus dans la ligne « Options de vente - mouvement de la période » de l'état consolidé des variations des capitaux propres) et -€12,2m de règlement d'options de vente accordées aux intérêts minoritaires (inclus dans la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé).

D'Ieteren Automotive

Dans le cadre d'acquisitions récentes, des options de vente ont été accordées à des participations minoritaires (les options d'achat correspondantes étant détenues par le Groupe). La juste valeur des options de vente s'élève à €1,3m et est comptabilisée en tant que passif dans l'état consolidé de la situation financière (€5,5m au 31 décembre 2024).

La baisse de -€4,2m par rapport au 31 décembre 2024 s'explique par le règlement d'options de vente accordées aux intérêts minoritaires pour -€3,2m et par une variation de la juste valeur de -€1,0m.

Note annexe 33 : Événements postérieurs à la date de clôture

Le 14 janvier 2026, PHE a annoncé des négociations exclusives pour acquérir le contrôle (51%) dans deux distributeurs AD Parts en Espagne, Polaris et Regueira, élargissant ainsi son empreinte géographique et renforçant sa position de leader sur le marché. Ensemble, les groupes Polaris et Regueira ont généré environ €340m de chiffre d'affaires en 2025.

La finalisation de ces acquisitions est soumise à l'approbation des autorités de concurrence compétentes, qui est attendue pour le deuxième trimestre de l'année 2026.

Le 16 janvier 2026, Belron a procédé avec succès au repricing de ses emprunts à terme B (TLB) libellés en USD et en EUR, arrivant tous deux à échéance en octobre 2031. En octobre 2025, ces deux emprunts TLB ont bénéficié d'une réduction de la marge de 25 points de base, grâce à la poursuite du désendettement.

L'emprunt TLB libellé en USD de $4.655m a subi un repricing avec une nouvelle réduction de la marge applicable actuelle de 25 points de base, soit de [Sofr+225bps] à [Sofr+200bps].

L'emprunt TLB libellé en euros de €2.050m a subi un repricing avec une nouvelle réduction de la marge applicable actuelle de 50 points de base, soit de [Euribor+275bps] à [Euribor+225bps].

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

Note annexe 34 : Méthodes comptables

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

Les nouvelles normes et les amendements aux normes qui doivent impérativement être appliqués à compter de l'exercice comptable du Groupe commençant le 1er janvier 2025 sont énumérés ci-dessous :

- Amendements à l'IAS 21 Effets des variations des cours des monnaies étrangères : Manque d'échangeabilité

Ces nouvelles normes n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe. Pour plus d'informations sur l'impact de la législation du Pilier 2 sur le Groupe, voir la note annexe 11.

Les normes, amendements aux normes existantes et interprétations publiés par l'IASB, mais qui ne sont pas encore d'application en 2025 n'ont pas été adoptés de manière anticipée par le Groupe.

Ils sont énumérés ci-dessous :

- IFRS 18 Présentation et informations à fournir dans les états financiers (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2027, adoptée au niveau européen),
- IFRS 19 Filiales sans responsabilité publique - Informations à fournir (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2027 mais non encore adoptée au niveau européen),
- Amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7 Classification et évaluation des instruments financiers (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2026),
- Améliorations annuelles - Volume 11 (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2026),
- Amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7 Contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2026)
- Amendements à l'IAS 21 Effets des variations des cours des monnaies étrangères : Conversion dans une monnaie de présentation hyperinflationniste (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2027, mais non encore adopté au niveau européen).

Les amendements ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe, à l'exception de la norme IFRS 18 pour laquelle le Groupe évalue actuellement l'impact de l'adoption de la nouvelle norme sur la présentation de ses états financiers consolidés.

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Filiales

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

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

Entreprises associées et coentreprises

Les entreprises associées sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, mais qu'il ne contrôle pas, ou dans lesquelles il dispose d'un contrôle conjoint sur les politiques financières et opérationnelles. Une coentreprise est un partenariat dans lequel le Groupe exerce un contrôle conjoint, en vertu duquel le Groupe a des droits sur l'actif net de l'entreprise, plutôt que des droits sur ses actifs et obligations au titre de ses passifs. Les investissements dans les entreprises associées et coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Les investissements sont comptabilisés initialement à leur coût (coûts de transaction compris) et la valeur comptable est augmentée ou diminuée afin de reconnaître, après la date d'acquisition et jusqu'à la date à laquelle l'influence notable cesse, la part de l'investisseur dans les profits et les pertes et les autres éléments du résultat global de l'entreprise détenue. L'investissement du Groupe dans les entreprises associées comprend également le goodwill d'acquisition.

Lorsque l'entreprise associée ou la coentreprise distribue au Groupe des dividendes excédant la valeur comptable de l'investissement du Groupe, ce qui entraîne une valeur comptable négative dans le bilan de la participation mise en équivalence du Groupe, et à condition que le Groupe n'ait pas d'obligation actuelle de financer la participation, la valeur comptable négative dans la participation est présentée en dessous des capitaux propres dans l'état consolidé de la situation financière, à la ligne « Participations mises en équivalence ».

La part du Groupe dans le résultat des entreprises associées représente la part du Groupe dans le résultat après impôts des entreprises associées. Les profits et les pertes résultant de transactions entre le Groupe et les entreprises associées sont éliminés à hauteur de la participation du Groupe dans ces entreprises associées. Les gains non réalisés résultant de transactions entre le Groupe et les entreprises associées sont aussi éliminés selon le même principe ; les pertes non réalisées sont également éliminées sauf si la transaction fournit des indications d'une dépréciation de l'actif transféré.

Perte de valeur d'entreprises associées et de coentreprises

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

CONVERSION DES DEVISES ÉTRANGÈRES

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

Les postes monétaires qui sont à recevoir ou à payer dans le cadre d'une activité à l'étranger, dont le règlement n'est ni planifié ni susceptible de se produire dans un avenir prévisible, font, pour l'essentiel, partie de l'investissement net du Groupe dans cette activité à l'étranger. Les différences de change résultant d'un poste monétaire faisant partie de l'investissement net du Groupe dans une activité à l'étranger sont comptabilisées initialement dans les autres éléments du résultat global et reclassées des capitaux propres vers le résultat lors de la cession de l'investissement net.

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

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

REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET GOODWILL

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition à la date d'acquisition, c'est-à-dire la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans les actifs nets identifiables de l'entreprise acquise. La contrepartie transférée ne comprend pas les montants liés au règlement de relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés dans le compte de résultat.

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

Aux fins des tests de dépréciation, le goodwill acquis dans un regroupement d'entreprises est affecté à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le goodwill est affecté représente le niveau le plus bas de l'entité auquel le goodwill fait l'objet d'un suivi à des fins de gestion interne.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

Les accords SaaS (Software-as-a-service) sont des contrats de service qui donnent au Groupe le droit d'accéder aux logiciels d'application de fournisseurs dans le cloud pendant la durée du contrat. Par conséquent, le Groupe n'obtient généralement pas d'immobilisation incorporelle logicielle à la date de début du contrat. Le droit d'accéder à l'avenir au logiciel du fournisseur ne donne généralement pas au client, à la date de début du contrat, le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant du logiciel lui-même et ne restreint pas l'accès des tiers à ces avantages. Les coûts encourus pour le développement d'un code logiciel qui améliore ou modifie, ou crée des capacités supplémentaires pour les systèmes existants sur site et qui répond à la définition et aux critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles logicielles.

Le mode d'amortissement utilisé doit refléter le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif. Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité finie sont généralement amorties linéairement sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité estimées sont comprises entre 2 et 21 ans.

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

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

Toute immobilisation incorporelle ayant une durée d'utilité finie ou indéterminée et pour laquelle il existe une indication de dépréciation fait l'objet d'une évaluation et, le cas échéant, voit sa valeur comptable ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat consolidé.

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

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

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Une immobilisation corporelle est comptabilisée à son coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût comprend le prix d'achat (y compris les droits de douane et les taxes non remboursables, après déduction des remises et rabais), ainsi que tous les coûts directement attribuables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état nécessaire pour qu'il puisse fonctionner. Le cas échéant, le coût comprend également l'estimation initiale du coût relatif au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située.

Dans le cas d'immobilisations construites par le Groupe, les coûts comprennent le coût des matériaux, le coût de la main-d'œuvre directe, l'estimation initiale, le cas échéant, des coûts de démantèlement et d'enlèvement de l'immobilisation et de remise en état du site sur lequel elle est située, ainsi qu'une proportion adéquate des frais généraux de production s'ils sont directement imputables.

Les gains ou pertes réalisés lors de la cession d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés en compte de résultat.

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

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

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

Lorsque la valeur comptable d'une immobilisation corporelle est plus élevée que la valeur recouvrable estimée de cette immobilisation, celle-ci est ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable. Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif distinct, seulement s'il est probable que les avantages économique futurs associés à ces éléments iront au Groupe et si le coût de cet actif peut être évalué de manière fiable. La valeur comptable des éléments remplacés est décomptabilisée. Tous les coûts de réparation et de maintenance sont comptabilisés dans le compte de résultat durant l'exercice pendant lequel ils sont encourus.

Preneur

Au début d'un contrat, le Groupe évalue s'il s'agit ou non d'un contrat de location.

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

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

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

Le Groupe a appliqué son jugement pour déterminer la durée de location pour certains contrats de location dans lesquels il est preneur et contenant des options de reconduction. L'évaluation de la certitude raisonnable que le Groupe exerce une telle option a un effet sur la durée de location, ce qui affecte le montant des dettes de location et le droit d'utilisation des actifs comptabilisé.

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

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

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

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

Bailleur

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

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

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

IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immeubles de placement sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Ils sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité estimées sont comprises entre 40 et 50 ans.

STOCKS

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

AVANTAGES DU PERSONNEL

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

Il existe, dans le Groupe, différents régimes de pension complémentaires à cotisations définies et à prestations définies. Ces régimes sont dans la plupart des cas couverts par des fonds de pension ou des assurances. Le niveau de financement minimum de ces régimes est défini par des réglementations nationales (voir la note annexe 10).

Les engagements en matière de contributions aux *régimes de pension à cotisations définies* sont inscrits en charges au moment où le service connexe est fourni. Les cotisations payées d'avance sont comptabilisées à l'actif dans la mesure où ce paiement d'avance aboutit à une diminution des paiements futurs ou à un remboursement en trésorerie.

Les engagements du Groupe dans le cadre des *régimes de pension à prestations définies* ainsi que les coûts afférents font l'objet, au moins annuellement, d'une valorisation actuarielle réalisée par des actuaires indépendants (selon la méthode des « unités de crédit projetées »). Pour calculer la valeur actuelle des avantages économiques, il est tenu compte de toutes les exigences de financement minimales applicables. La valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies est déterminée en actualisant les futures sorties de trésorerie estimées au taux de rendement du marché des obligations de sociétés de première qualité qui sont émises dans la devise dans laquelle les prestations seront payées et qui ont une échéance proche de celle de l'obligation de pension afférente. Les écarts actuariels sont comptabilisés dans leur intégralité dans la période au cours de laquelle ils sont constatés. Ils sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Le coût des services passés est comptabilisé en charges à la première des dates suivantes : a) lorsque la modification ou la réduction du régime a lieu ; et b) lorsque l'entité comptabilise les frais de restructuration ou les indemnités de licenciement afférents. Le Groupe détermine la charge (le produit) d'intérêt nette sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies pour la période en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies au début de la période annuelle au passif (actif) net au titre des prestations définies, en tenant compte de toute variation du passif (actif) net au titre des prestations définies au cours la période résultant des cotisations et paiements des prestations. Les charges d'intérêt nettes et autres charges liées aux régimes à prestations définies sont comptabilisées en compte de résultat. Les engagements concernant les avantages à long terme du personnel comptabilisés dans l'état de la situation financière représentent la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies, après déduction de la juste valeur des actifs de ces régimes. L'actif résultant de ce calcul est limité à la valeur actuelle des remboursements et des réductions des cotisations futures au régime.

INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS

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

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

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

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

Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes lors de leur comptabilisation initiale :

- au coût amorti ;
- à la juste valeur via les autres éléments du résultat global ou
- à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

La direction détermine la classification des actifs financiers lors de la comptabilisation initiale en se basant sur a) le modèle économique dans lequel l'actif financier est détenu, et b) l'évaluation visant à déterminer si des flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts (voir ci-dessous). Les actifs financiers ne sont pas reclassés après leur comptabilisation initiale sauf si le Groupe change son modèle économique pour la gestion des actifs financiers, auquel cas tous les actifs financiers concernés sont reclassés le premier jour du premier exercice qui suit le changement de modèle économique.

Évaluation du modèle économique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Évaluation ultérieure d'actifs financiers :

- Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont ensuite évalués à la juste valeur. Les gains et pertes nets, y compris tout produit d'intérêt ou revenu de dividende, sont comptabilisés dans le compte de résultat, à l'exception des dérivés désignés comme instruments de couverture.
- Les actifs financiers au coût amorti sont ensuite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les pertes de valeur sont déduites du coût amorti. Le produit d'intérêts, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont

comptabilisés dans le compte de résultat. Les gains et pertes lors de la décomptabilisation sont comptabilisés dans le compte de résultat.

- Les investissements par endettement évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont ensuite évalués à la juste valeur. Le produit d'intérêts calculé via la méthode du taux d'intérêt effectif, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés dans le compte de résultat. Les autres gains et pertes nets sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global sont reclassés dans le compte de résultat.
- Les investissements en capitaux propres évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont ensuite évalués à la juste valeur. Les dividendes sont comptabilisés en tant que produits dans le compte de résultat sauf si le dividende représente clairement un recouvrement d'une partie du coût de l'investissement. Les autres gains et pertes sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et ne sont jamais reclassés dans le compte de résultat.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue, à l'exclusion des liquidités bloquées ou restreintes détenues par le Groupe. Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (maximum 3 mois), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de variation de valeur. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont classés et évalués au coût amorti.

Passifs financiers

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

Capitaux propres

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

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

Les dividendes aux détenteurs d'instruments de capitaux propres proposés ou déclarés après la date de clôture ne sont pas comptabilisés en tant que passif à cette date ; ils sont présentés dans les capitaux propres.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les dérivés sont utilisés comme instruments de couverture dans le cadre du financement et de la gestion des risques financiers du Groupe.

Les activités du Groupe l'exposent aux risques financiers liés aux variations des taux de change et des taux d'intérêt. Le Groupe utilise des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt, des swaps de taux d'intérêt entre devises et des options pour couvrir ces risques. Le Groupe n'utilise pas de produits dérivés dans un but spéculatif. Cependant, certaines transactions sur dérivés, bien que constituant des couvertures au sens économique, ne répondent pas aux critères spécifiques de la norme IFRS 9 permettant d'appliquer la comptabilité de couverture.

Le Groupe applique les règles de la comptabilité de couverture conformément à la norme IFRS 9.

Les dérivés sont comptabilisés initialement et ultérieurement à leur juste valeur. Tous les coûts directement imputables à la transaction sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

Couverture des flux de trésorerie

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

Couverture de juste valeur

Pour les couvertures efficaces de juste valeur, la valeur du sous-jacent est ajustée sur la base des variations de la juste valeur de la couverture, avec une contrepartie dans le compte de résultat. Les gains et pertes résultant de la réévaluation du dérivé ou, pour des produits non dérivés, de la composante en devise étrangère de sa valeur comptable, sont comptabilisés dans le compte de résultat.

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

OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX ACTIONNAIRES NE DÉTENANT PAS LE CONTRÔLE

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

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

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

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

PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES ISSUS DES CONTRATS AVEC LES CLIENTS

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

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

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

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

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

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

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

VENTILATION DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES ISSUS DES CONTRATS AVEC LES CLIENTS

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

PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIÈRES

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

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

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

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

PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Les paiements fondés sur des actions sont effectués dans le cadre de plans d'options sur actions accordés au personnel (« ESOP ») ou de plans de participation au capital des membres de la direction (« MRP »).

Conformément à la norme IFRS 2, le coût des paiements fondés sur des actions correspond à la juste valeur des actions gratuites ou des options accordées et est comptabilisé dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice. Pour les paiements fondés sur des actions réglées en instruments de capitaux propres, le coût est pris en résultat, avec une augmentation correspondante des capitaux propres. Pour les paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie, qui sont les plans pour lesquels le Groupe peut être tenu de régler en espèces plutôt qu'en instruments de capitaux propres, un passif est comptabilisé.

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

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

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

- l'entité dispose d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés ; et
- l'entité a l'intention soit de régler sur une base nette, soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

Les *impôts différés* sont calculés selon la méthode du report variable sur les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs à des fins d'information financière et les montants utilisés à des fins fiscales (comme le report de pertes fiscales non utilisées).

Les impôts différés ne sont pas comptabilisés pour :

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

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

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

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

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

PERTE DE VALEUR D'ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

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

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

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

Quand il s'agit de déterminer si le risque de crédit d'un actif financier a augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale et lors de l'estimation des pertes de crédit attendues, le Groupe tient compte d'informations raisonnables et valables qui sont pertinentes et disponibles sans devoir engager un coût ou un effort excessif. Il s'agit d'informations et d'analyses à la fois quantitatives et qualitatives, fondées sur l'expérience historique du groupe et sur une évaluation éclairée du crédit, qui comprennent des informations prospectives. Un actif financier est considéré en défaut quand il est peu probable que le débiteur s'acquitte intégralement de son obligation de crédit.

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

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

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

- difficulté financière importante du débiteur ;
- rupture de contrat, telle que l'inexécution ;
- probabilité que le débiteur fasse faillite ou subisse une autre réorganisation financière ;
- disparition d'un marché actif pour le titre en raison de difficultés financières.

Les provisions pour réduction de valeur relatives aux actifs financiers évalués au coût amorti sont déduites de la valeur comptable brute des actifs.

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

PERTE DE VALEUR D'ACTIFS NON FINANCIERS

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

Le goodwill est soumis à un test de dépréciation sur une base annuelle ou plus souvent si des évènements ou des changements de circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

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

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

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

Rapport du commissaire aux comptes

KPMG

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de D'Ieteren Group SA (la « Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés et 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 25 mai 2023, 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 2025. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés du Groupe durant 12 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, établis conformément aux normes comptables IFRS émises par l'International Accounting Standards Board, telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2025, ainsi que le compte de résultat consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice clos à cette date, ainsi que des annexes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives. Le total de l'état de la situation financière s'élève à 6.202,9 millions EUR et le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 429,7 millions EUR.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2025, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables IFRS émises par l'International Accounting Standards Board, telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG Réviseurs d'Entreprises, a Belgian BV/SRL and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.
Document Classification: KPMG Public

Siège:
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
B-1930 Zaventem

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG
Réviseurs d'Entreprises BV/SRL
Numéro d'entreprise 0419.122.548
TVA BE 0419.122.548
RPM Bruxelles
IBAN : BE 95 0018 4771 0358
BIC : GEBABEBB

Fondement de l'opinion sans réserve

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

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

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

Points clés de l'audit

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

Valorisation des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de l'unité génératrice de trésorerie Moleskine

Nous référons à l'annexe 13 « Actifs incorporels » des comptes consolidés.

- Description

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

Sur la base des résultats du test de perte de valeur réalisé pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, une réduction de valeur complémentaire de 77,4 millions EUR, après impôts, a été comptabilisée sur les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de Moleskine.

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

- Nos procédures d'audit

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

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

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

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

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

- Description

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

  Un des sujets les plus importants dans le cadre de notre audit des comptes consolidés du Groupe D'Ieteren pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 a été l'évaluation de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron.

  La quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron peut être affectée de façon significative par l'estimation relative aux traitements fiscaux incertains.

  Ce sujet (« le Sujet ») a été considéré comme un point clé de l'audit pour l'exercice clos au 31 décembre 2025 pour les raisons suivantes :

  - l'interprétation erronée des lois et règlements fiscaux spécifiques à chaque pays pourrait entraîner des dettes fiscales, intérêts et amendes additionnels pouvant engendrer des décaissements importants au cours des prochaines années; et
  - l'évaluation du dénouement probable des traitements fiscaux incertains de Belron requiert beaucoup de jugement et est sujette à un risque de partialité de la part de l'organe d'administration de Belron.

- Nos procédures d'audit

  Nous avons effectué les diligences suivantes:

  - mettre en oeuvre, avec la collaboration de l'auditeur de Belron (« l'Auditeur du Composant »), des procédures d'évaluation des risques et revoir la stratégie générale d'audit et le programme de travail de l'Auditeur du Composant;
  - demander à l'Auditeur du Composant de réaliser des procédures d'audit sur l'information financière de Belron pour l'exercice clos au 31 décembre 2025, en conformité avec nos procédures d'évaluation des risques et les instructions liées;

- revoir la documentation d'audit de l'Auditeur du Composant (y compris les analyses effectuées par les spécialistes fiscaux mandatés par l'auditeur du Composant) et évaluer si l'Auditeur du Composant a conçu et mis en place des mesures appropriées pour répondre au Sujet identifié. En particulier, nous avons évalué le caractère adéquat des procédures d'audit mises en oeuvre, des éléments probants recueillis et des conclusions de l'Auditeur du Composant en ce qui concerne le processus en place au sein de Belron pour identifier, évaluer et mesurer l'impact financier potentiel des positions fiscales incertaines, et les indications potentielles de partialité dans le cadre de ces estimations; et
- évaluer le caractère correct de la détermination et de la comptabilisation de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron et des informations incluses dans les annexes des comptes consolidés.

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

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

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

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

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

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes consolidés ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future du Groupe ni quant à l'efficience ou l'efficacité avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires du Groupe. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

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

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation;

- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

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

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

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

Autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés, en ce compris l'information en matière de durabilité et des autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés.

Responsabilités du commissaire

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

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

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

Le rapport de gestion sur les comptes consolidés contient l'information consolidée en matière de durabilité qui fait l'objet de notre rapport distinct relatif à l'assurance limitée de cette information en matière de durabilité. Cette section ne concerne pas l'assurance de l'information consolidée en matière de durabilité incluse dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés. Pour cette partie du rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous faisons référence à notre rapport distinct y relatif.

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

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

- les « Chiffres clés financiers » inclus dans la section « Rapport intégré » ; et
- les « Résultats de l'exercice 2025 » et les « Comptes annuels statutaires résumés 2025 » inclus dans la section « Rapport financier et de gestion 2025 » ;

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

Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes consolidés.

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'leteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

Format électronique unique européen (ESEF)

Nous avons également procédé, conformément à la norme relative au contrôle de la conformité du rapport annuel avec le format électronique unique européen (ci-après «ESEF»), au contrôle du respect du format ESEF avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (ci-après «Règlement délégué») et de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé (ci-après «l'AR du 14 novembre 2007»).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, d'un rapport annuel, reprenant des comptes consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (ci-après « comptes consolidés numériques »).

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format du rapport annuel et le balisage XBRL des comptes consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué et de l'AR du 14 novembre 2007.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format du rapport annuel et le balisage d'informations dans la version officielle française des comptes consolidés numériques repris dans le rapport annuel de D'leteren Group SA au 31 décembre 2025 et qui seront disponibles au mécanisme officiel belge pour le stockage des informations réglementées (STORI) de la FSMA sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué et de l'AR du 14 novembre 2007.

Autre mention

Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Zaventem, le 16 avril 2026

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par

Axel Jorion
Réviseur d'Entreprises

Document Classification: KPMG Public

États financiers statutaires résumés 2025

Les états financiers statutaires de D'leteren Group SA/NV sont résumés ci-après conformément à l'article 3:17 du Code des sociétés. La version intégrale des états financiers statutaires de D'leteren Group SA/NV, le rapport de gestion et le rapport du Commissaire aux comptes y afférents seront déposés à la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux, et pourront être obtenus gratuitement sur le site www.dieterengroup.com ou sur simple demande adressée à :

D'leteren Groupe SA/NV
Rue du Mail 50
B-1050 Bruxelles

Bilan résumé

Au 31 décembre

€m	2025	2024
ACTIF		
Actifs immobilisés	**2.485,1**	**2.383,7**
Immobilisations incorporelles	-	-
Immobilisations corporelles	10,3	9,3
Immobilisations financières	2.474,8	2.374,4
Actifs courants	**171,1**	**145,8**
Créances non-courantes	4,8	3,2
Stocks	-	-
Créances à un an au plus	2,0	2,4
Investissements financiers courants	160,2	124,1
Valeurs disponibles	2,2	15,4
Comptes de régularisation	1,9	0,7
TOTAL DES ACTIFS	**2.656,2**	**2.529,5**

€m	2025	2024
PASSIF		-
Capitaux propres	**2.536,1**	**2.403,4**
Capital souscrit	160,0	160,0
Primes d'émission	24,4	24,4
Réserves	2.337,2	2.204,5
Bénéfice reporté	14,5	14,5
Provisions et impôts différés	**6,1**	**21,7**
Dettes	**114,0**	**104,4**
Dettes à plus d'un an	-	-
Dettes à un an au plus	114,0	104,4
Comptes de régularisation	-	-
TOTAL DES PASSIFS	**2.656,2**	**2.529,5**

Compte de résultat résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	2025	2024
Ventes et prestations	14,6	15,8
Coût des ventes et prestations	12,5	49,6
Bénéfice d'exploitation	2,1	-33,8
Produits financiers	386,4	2.027,3
Charges financières	146,2	46,7
Résultat de l'exercice avant impôts	242,3	1.946,8
Impôts différés	-	-
Impôts sur le résultat	-0,6	-9,0
Résultat de la période	241,7	1.937,8
Mouvement des réserves immunisées[1]	-	-
Résultat de l'exercice à affecter	241,7	1.937,8

(1) Transferts des réserves immunisées (+) / Transferts aux réserves immunisées (-).

Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	2025	2024
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENTS		
Bénéfice (Perte) à affecter	256,2	1.952,3
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	241,7	1.937,8
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	14,5	14,5
Prélèvements sur les capitaux propres	1,0	3.977,6
sur le capital et sur les primes d'émission		
sur les autres réserves	1,0	3.977,6
Affectation aux capitaux propres	136,3	1.854,8
au capital et aux primes d'émission	-	-
à la réserve légale	-	-
aux autres réserves	136,3	1.854,8
Bénéfice (Perte) à reporter	14,5	14,5
Bénéfice à distribuer	106,4	4.060,6
Dividendes	106,4	4.060,6

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2026.

Résumé des méthodes comptables

Les **immobilisations corporelles** sont évaluées à leur valeur d'acquisition ; celle-ci ne comprend pas les charges d'intérêt des capitaux empruntés pour les financer. Les taux d'amortissement des immobilisations sont fonction de la durée d'utilité économique probable des actifs concernés. À partir du 1er janvier 2003, les immobilisations corporelles acquises ou construites postérieurement à cette date sont amorties prorata temporis et les frais accessoires sont amortis au même rythme que les immobilisations corporelles auxquelles ils se rapportent.

Les principaux taux d'amortissement sont les suivants :

	Taux	Méthode
Immeubles	5%	L/D
Amélioration des bâtiments	10%	L/D
Mobilier	10%	L
Matériel de bureau	20%	L
Matériel roulant	25%	L
Installations de chauffage	10%	L/D
Mtériel informatique	33%	L

L : linéaire.
D : dégressif (à un taux deux fois plus élevé que le taux linéaire équivalent).

Les immobilisations corporelles font l'objet d'une réévaluation lorsque leur valeur, déterminée en fonction de leur utilité pour l'entreprise, dépasse leur valeur comptable de façon certaine et durable. Les amortissements sur les plus-values de réévaluation sont calculés sur la durée résiduelle prévue au plan d'amortissement des actifs concernés.

Les **immobilisations financières** sont inscrites à leur valeur d'acquisition, déduction faite des montants non appelés (en cas de participations), ou à leur valeur nominale (créances). Elles peuvent faire l'objet d'une réévaluation lorsque leur valeur, déterminée en fonction de leur utilité pour l'entreprise, dépasse leur valeur comptable de façon certaine et durable. Elles subissent des réductions de valeur en cas de moins-values ou de dépréciations durables. Les frais accessoires sont pris en charge au cours de l'exercice.

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

Les **placements de trésorerie et les valeurs disponibles** sont inscrits à leur 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 comptable déterminée par application du paragraphe précédent.

Des **provisions pour risques et charges** sont comptabilisées, le cas échéant, pour couvrir des pertes ou charges manifestement limitées, mais qui, à la date de clôture de l'exercice, sont probables ou certaines, mais incertaines quant à leur montant.

Les provisions pour risques et charges font l'objet d'une évaluation individuelle, en tenant compte des risques prévisibles Elles font l'objet de reprises dans la mesure où elles dépassent, en fin d'exercice, l'évaluation actuelle des risques et charges en considération desquels elles ont été constituées.

Les **dettes** sont inscrites à leur valeur nominale.

Évaluation des actifs et passifs libellés en devises

Les postes monétaires et les engagements sont évalués au cours de clôture ou au cours du contrat en cas d'opération de couverture spécifique. Seuls les écarts négatifs par devise sont pris en résultat.

Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

Table des matières

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

150 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et des organes de direction
158 Diversité
159 Rapport de rémunération
162 Contrôle interne et gestion des risques
181 Informations sur le capital

En 2025, la Société a adhéré 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 sa 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 a tenu compte de la structure particulière de son actionnariat, à savoir la participation majoritaire stable de la famille fondatrice de la Société. Les principes du Code 2020 auxquels la Société déroge sont énumérés à la page 157, explications à l'appui.

1. Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et des organes de direction

1.1. Conseil d'Administration

1.1.1. COMPOSITION

Le Conseil d'Administration est composé de :

- quatre administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition de l'actionnaire familial majoritaire ; et
- un administrateur non exécutif, nommé sur proposition d'un actionnaire familial de référence ; et
- sept administrateurs indépendants, choisis sur la base de leurs compétences et de leur expérience.

Le Président et le Vice-Président du Conseil d'Administration sont choisis parmi les administrateurs nommés sur proposition de l'actionnaire majoritaire. Quatre femmes siègent au Conseil d'Administration.

1.1.2. RÔLES ET ACTIVITÉS

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

- déterminer la stratégie et les valeurs de la Société ;
- approuver ses plans et ses budgets ;
- décider des opérations financières importantes, des acquisitions et des désinvestissements concernant le Groupe et ses filiales principales ;
- assurer la mise en place de 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 d'autres parties prenantes ;
- approuver les comptes statutaires et consolidés de la Société et fixer le montant du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale ;
- surveiller et évaluer les engagements de la Société ainsi que les mesures prises en matière d'ESG.

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025		Entrée au Conseil le	Fin du mandat
Nicolas D'Ieteren (50)[1]	**Président du Conseil d'Administration de D'Ieteren Group, Président de Belron** Nicolas D'Ieteren 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.	2005	Mai 2029
Nayarit Participations SA[1]	**Vice-président du Conseil d'Administration de D'Ieteren Group – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (52)** Frédéric de Vuyst est titulaire d'un bachelier en droit (Université de Namur), d'un BA & BSc Business and Finance (London Metropolitan University) et d'un Executive MBA (EDHEC Paris). Il est Directeur Général de Nayarit Participations, une société d'investissement privée. Préalablement, il a occupé plusieurs fonctions de direction et internationales chez BNP Paribas Corporate & Investment Banking. Il y a été Responsable adjoint de la banque aux entreprises pour l'Europe occidentale, Head of Business Development de la banque d'affaires et membre du Directoire de la banque aux entreprises en Belgique. Il est membre de plusieurs conseils d'administration dont Belron, D'Ieteren Automotive, TVH, PHE et du Conseil Consultatif de BNP Paribas Fortis.	2001	Mai 2027
Michèle Sioen (60)[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 du concours Reine Elisabeth, d'Europalia et de Fedustria.	2011	Juin 2028
Pierre-Olivier Beckers SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (65)** Pierre-Olivier Beckers est diplômé d'un master en sciences de gestion de la LSM (Louvain-la-Neuve) et d'un MBA de la Harvard Business School. Il a rejoint 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 et Vice-Président du Comité International Olympique (CIO), et Président de son Comité d'audit. Après avoir assuré la Présidence du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024, il assure la Présidence de la coordination des Jeux Olympique des Alpes Françaises 2030. Il est Président de la Fondation Louvain. Il exerce divers mandats d'administrateur de sociétés et est conseiller et investisseur auprès de start-ups et scale-ups.	2014	Mai 2026
CB Management SASU	**Administrateur indépendant – Représentante permanente : Cécile Bonnefond (69)** Cécile Bonnefond est diplômée de l'European Business School à Paris, complété par le Senior Executive Program à l'IMD Lausanne et l'International Directors Programme à l'Insead. Ses positions antérieures incluent : Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo Foods/Sara Lee (1995-2000), LVMH comme Présidente & CEO de Veuve Clicquot champagne (2001-2008), puis au Bon Marché (2009-2010), EPI Group en tant que 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 et dans des Comités spécialisés de sociétés internationales côtées et/ou familiales et intervient comme Conseiller Stratégique Senior auprès de petites et moyennes entreprises indépendantes.	2018	Mai 2026

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025		Entrée au Conseil le	Fin du mandat
HECHO SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Hugo Destoop (52)** Hugo Destoop est titulaire d'un Master d'ingénieur civil chimiste (Ecole Polytechnique - ULB), d'un MBA (INSEAD) et d'un diplôme en Corporate Venture and Innovation (INSEAD). Il est actuellement co-fondateur et CEO de Marine Metals, une entreprise industrielle en phase de développement dédiée au recyclage des navires par des méthodes de démantèlement durables, sûres et rentables permettant de récupérer de la ferraille homogène de haute qualité. Auparavant, Hugo était CEO d'Euronav, qu'il a rejoint en 2004. Il a occupé le poste de CFO de 2008 à 2019, avant de devenir CEO et Président du Comité de Direction et du Comité de Durabilité. Pendant son mandat, Euronav est devenu le plus grand opérateur de pétroliers au monde coté au NYSE et à Euronext. Il a commencé sa carrière chez Mustad International Group, travaillant aux États-Unis, en Europe et en Amérique latine. En 2000, il a cofondé First Tuesday (États-Unis et Amérique latine), la plus grande plateforme mondiale de rencontres pour les entrepreneurs et investisseurs high-tech. Il a ensuite rejoint Davos Financial Corp, un fonds de capital-investissement affilié à UBS, en tant que gestionnaire d'investissement. Hugo siège actuellement aux conseils d'administration de Victrix (family office) et EBE Shipping. Il est également membre du Comité de Conseil de la Great Whale Conservancy et de Together in Safety, un consortium industriel non réglementaire reliant le secteur maritime pour améliorer la performance en matière de sécurité.	2022	Mai 2029
LSIM SA	**Administrateur indépendant- Représentant permanent : Wolfgang de Limburg Stirum (54)** Wolfgang est titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago, Booth School of Business (USA) et d'un Master en économie appliquée et en administration des affaires de la Louvain School of Management. Au cours de ses 30 années d'expérience dans la finance et le capital-investissement en Europe et aux États-Unis, il a investi dans de nombreux secteurs, notamment les soins de santé, les produits chimiques spécialisés, les industries de niche, les services, les loisirs et les médias. Depuis 2005, il est l'associé directeur d'Apheon, une société d'investissement privée de taille moyenne qui gère 4,5 milliards d'euros. Avant de rejoindre Apheon, il a passé la majeure partie de sa carrière dans la banque d'investissement (fusions et acquisitions) chez Lehman Brothers à New York et à Londres, où il est devenu co-responsable de l'équipe européenne chargée des fusions et acquisitions dans le secteur de la santé. Les autres fonctions actuelles de Wolfgang de Limburg Stirum sont les suivantes : Administrateur de Haudecoeur, Telenco, opseo, Saverto, Vidacura, Fair Doctors, Fiabila, Immobel and VPK Group.	2023	Mai 2027
Allegra Patrizi Unipersonnelle	**Administrateur indépendant - Représentante permanente : Allegra Patrizi (51)** Allegra Patrizi est titulaire d'un MBA de l'Insead ainsi que d'un Master et d'un DEA en ingénierie de l'École Normale Supérieure de Paris. En août 2023, Allegra a rejoint Virgin Money Bank, où elle occupait le poste de Managing Director Business & Commercial, responsable de tous les clients et de la base de revenus de la banque sur tous les produits et toutes les géographies de la banque. Elle a quitté en décembre 2024 suite à l'acquisition par Nationwide. Allegra a plus de 25 ans d'expérience dans le secteur des services financiers, tant au sein de grandes entreprises internationales qu'en tant que conseillère. Formée en France, elle possède une vaste expérience internationale, ayant travaillé au Royaume-Uni, au Benelux, en République tchèque, en France, en Allemagne, en Italie, en Roumanie, aux Etats-Unis et en Russie. Parmi les plus jeunes à être élue partenaire chez McKinsey, elle a été membre des équipes de direction pour les secteurs de la banque, de la banque wholesale, de la gestion d'actifs et de l'assurance. Elle a également contribué à un certain nombre d'initiatives visant à façonner le paysage financier en Europe. Avant de travailler dans le secteur de l'assurance, Allegra a occupé divers postes au sein de la société britannique de gestion d'actifs F&C Investments. Elle a rejoint Prudential Plc en 2009, où, en tant que membre du bureau du CEO, elle a participé à la définition de la stratégie du groupe et à la gestion des activités américaines, avant de se concentrer sur le risque, ce qui l'a amenée à être nommée directrice du risque du groupe Prudential en 2013. Allegra a rejoint Aegon à la fin de l'année 2015, lorsqu'elle a été nommée Chief Risk Officer d'Aegon N.V. et membre du conseil d'administration d'Aegon à partir de 2016. Elle a été nommée CEO d'Aegon Pays-Bas en 2021. De 2017 à 2022, elle a été membre du conseil de surveillance et présidente du comité des risques de Leaseplan NV, leader mondial de la location de voitures et de camions et des solutions de mobilité. Et en 2021-2023, elle a été vice-présidente d'Insurance Europe ECOFIN, ainsi que membre du conseil d'administration de Verbond van Verzekeraars. Pendant son temps libre, Allegra a été auteur de livres de cuisine et a participé à des compétitions internationales d'équitation sous le drapeau belge.	2023	Mai 2027

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025		Entrée au Conseil le	Fin du mandat
Diligencia Consult SRL	**Administrateur indépendant - Représentante permanente : Diane Govaerts (41)** Diane est titulaire d'un Master en Ingénieur de Gestion à la Solvay Business School, d'une seconde année de MBA de la Darden Graduate School of Business Administration Charlottesville, VA, USA, d'un diplôme d'analyste financier délivré par le CFA Institute ainsi qu'un Executive Master en Management "Administrateur de PME" à la Solvay Business School. Entre 2015 et décembre 2025, Diane était Chief Executive Officer du Groupe Ziegler, une organisation internationale de transport et de logistique fondée à Bruxelles en 1908 comptant plus de 3200 collaborateurs et un chiffre de facturation de 1,3 milliard d'euros. Ziegler exploite un réseau mondial très dense au travers de 156 sites opérationnels implantés dans 16 pays. En tant que CEO et membre du conseil d'administration, ses principales réalisations ont été la mise à jour et la mise en œuvre de la stratégie du groupe, sa vision et ses valeurs, l'accélération du rythme de l'innovation et de la digitalisation et la définition de la stratégie de développement durable de l'entreprise. Elle a été élue par Trends Tendance " Manager de l'année 2022". Avant de rejoindre le Groupe Ziegler, Diane a démarré sa carrière à la Banque Degroof - Asset Management et Private Banking - en tant que gestionnaire de fonds, resp. gestionnaire d'actifs. Diane est membre du Rotary Club et du YPO, ainsi que conseillère régionale à la Banque de France.	2023	Mai 2026
Olivier Chapelle SRL[2]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Olivier Chapelle (61)** Olivier est titulaire d'un Master en Mechanical Engineering de l'Université de Louvain-la-Neuve et d'une licence en Business Administration de Solvay Business School. Après avoir occupé des fonctions opérationnelles dans des entreprises internationales telles que GlaxoSmithKline, Owens Corning et Faurecia, il a rejoint Recticel en 2010 en tant qu'Administrateur et Chief Executive Officer jusqu'en août 2023. Il est actuellement Président de Schréder, Administrateur et membre du Comité de Rémunération et de Nomination de Cofinimmo, Administrateur et membre des Comités Stratégique et des Rémunérations et de Nominations de Elia Group, Administrateur et investisseur dans trois scale-up, et Conseiller de Sofindev Private Equity Partners.	2024	Juin 2028
Norawild SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Thierry le Grelle (50)** Thierry le Grelle est titulaire d'un master en Business Engineering de Solvay Brussels School of Economics and Management. Il est actuellement Partner chez Vendis Capital et co-Président de Tom&Co, un leader de la vente au détail de produits pour animaux de compagnie, qu'il a acquis auprès de Delhaize Group par le biais d'un management buy-in en 2016. Il a précédemment occupé les fonctions de CFO et de CEO, où il a supervisé la séparation, la transformation et la croissance de l'entreprise. Avant cela, Thierry a passé 13 ans en investment banking chez Lazard en tant que Managing Director, se spécialisant dans les fusions et acquisitions dans les secteurs de la consommation, du retail et de l'industrie. Il a également conseillé des sociétés de private equity et des family offices dans le cadre de transactions majeures, travaillant à partir de Paris, Londres et Amsterdam. Thierry a commencé sa carrière dans la banque d'investissement chez ABN Amro à Amsterdam. En plus de son rôle chez Vendis Capital et Tom&Co, Thierry est membre du conseil d'administration de Finasucre, une holding agro-industrielle, et est président de la Fondation Reine Paola.	2024	Juin 2028
Alcamara SRL	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Charles-Antoine Leunen (50)** Charles-Antoine Leunen a obtenu un Master en Droit à la KU Leuven en 1996 et un LL.M./Business degree à la Northwestern University School of Law et à la JL Kellogg School of Management en 1999. Il est avocat au barreau de Bruxelles et a été associé du cabinet d'avocats international Linklaters LLP jusqu'en 2024, où il s'est spécialisé dans les questions de droit des sociétés et de financements pour les holdings d'investissement et les entreprises industrielles. Charles-Antoine est également administrateur indépendant de Floridienne SA, administrateur de Crédal SCES et membre du Supervisory Committee et du Impact & ESG Committee de Junction Growth Investors. Il est collaborateur scientifique en droit de l'insolvabilité à la KU Leuven.	2025[3]	Juin 2028

(1) Administrateur nommé sur proposition de l'actionnaire majoritaire.
(2) Administrateur nommé sur proposition de l'actionnaire de référence.
(3) Le mandat prend effet au 20 janvier 2025.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins sept 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 2025, le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois. Tous les administrateurs ont assisté aux réunions.

1.1.3. MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Un mandat est arrivé à échéance en 2025 : HECHO SRL représentée par M. Hugo Destoop, renouvelé pour une durée de quatre ans. La cooptation des trois nouveaux administrateurs a été confirmée lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2025 : Olivier Chapelle SRL représentée par M. Olivier Chapelle, Norawild SRL représentée par M. Thierry le Grelle et Alcamara SRL représentée par M. Charles-Antoine Leunen.

1.1.4. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition (au 31/12/2025)	Comité d'Audit[1]	Comité de Nomination et de Rémunération[1]	Comité Stratégique
Président	Frédéric de Vuyst [2]	Nicolas D'leteren	
Membres			Nicolas D'leteren
	Cécile Bonnefond[3]	Pierre-Olivier Beckers[4]	Frédéric de Vuyst [2]
	Hugo Destoop[6]	Allegra Patrizi[5]	
	Thierry le Grelle[7]	Cécile Bonnefond[3]	

(1) Les membres du Comité d'Audit, d'une part, et du Comité de Nomination et de Rémunération, d'autre part, disposent respectivement de l'expertise requise par la loi en matière de comptabilité et d'audit et de politique de rémunération, compte tenu de leurs formations respectives et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère industriel ou financier.
(2) Représentant permanent de Nayarit Participations SA.
(3) Représentante permanente de CB Management SARL unipersonnelle. Administratrice indépendante.
(4) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers SRL. Administrateur indépendant.
(5) Représentante permanente d'Allegra Patrizi Unipersonnelle. Administratrice indépendante.
(6) Représentant permanent de HECHO SRL. Administrateur indépendant.
(7) Représentant permanent de Norawild SRL. Administrateur indépendant.

Le Comité d'Audit s'est réuni sept fois en 2025. Toutes les réunions se sont tenues en présence du Commissaire aux comptes. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni cinq fois en 2025. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité Stratégique s'est réuni dix fois en 2025.

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

1.1.5. MODE DE FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2025, le Comité d'Audit était composé de quatre administrateurs non exécutifs, dont trois étaient des administrateurs indépendants Le rôle principal du Comité d'Audit est de contrôler l'information financière et non financière de la Société et de superviser les mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la Société et de ses principales filiales. Le Comité d'Audit prend connaissance des rapports du Commissaire aux comptes sur les états financiers semestriels et annuels de la Société et des sociétés du portefeuille. Le Comité d'Audit se réunit au moins quatre fois par an, dont au moins une fois par semestre en présence du Commissaire aux comptes, 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 ainsi que du reporting ESG. Le Commissaire aux comptes, KPMG, réélu par l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2023, 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 2025, le Comité de Nomination et de Rémunération était composé de quatre administrateurs, dont le Président du Conseil d'Administration qui préside les réunions et trois administrateurs indépendants.

Les missions du Comité de Nomination et de Rémunération peuvent être résumées comme suit :

- formuler à l'attention du Conseil d'Administration des propositions de nominations relatives aux administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité Exécutif et aux CEO des principales filiales du Groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions ;
- formuler à l'attention du Conseil d'Administration des propositions de rémunérations relatives aux administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité Exécutif et aux CEO des principales filiales du Groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions ;
- revoir régulièrement les procédures, principes et politiques de nomination et de rémunération des managers de la Société et des principales filiales du Groupe, et se coordonner avec les Comités de Nomination et de Rémunération existant au sein des principales filiales du Groupe ;
- préparer la politique et 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 son travail au Conseil d'Administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil d'Administration est reprise en Annexe II de la Charte de Gouvernance disponible sur le site internet de la Société.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique se réunit au moins une fois par mois et se compose du Président et du Vice-Président du Conseil d'Administration. Les membres du Comité Exécutif sont des invités permanents.

Au niveau du Groupe et de ses filiales, et sous réserve de la compétence du Conseil d'Administration pour définir la stratégie de la Société, le Comité Stratégique a pour mission de réfléchir aux axes de développement du Groupe, d'analyser les stratégies et les objectifs à long terme du Groupe, d'examiner l'avancement des projets stratégiques, d'analyser les projets d'investissements et de désinvestissements, de suivre la marche des affaires du Groupe et de préparer les points stratégiques en vue d'une discussion et d'une prise de décisions lors des réunions du Conseil d'Administration.

La Charte du Comité Stratégique adoptée par le Conseil d'Administration est reprise en Annexe III de la Charte de Gouvernance disponible sur le site internet de la Société.

Politique en matière de conflits d'intérêts

Sans préjudice des dispositions relatives aux conflits d'intérêts visées aux articles 7:96 et 7:97 du Code des sociétés, la Charte de Gouvernance d'Entreprise (Annexe 5) décrit la politique de la Société concernant les transactions ou autres relations contractuelles potentielles entre la Société, y compris les sociétés affiliées, et les administrateurs, dans les cas où ces transactions ou autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales relatives aux conflits d'intérêts.

Évaluation du Conseil d'Administration et de ses Comités

Le Conseil d'Administration et ses Comités évaluent régulièrement, et au minimum tous les trois ans, leur taille, leur composition, leurs procédures, 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 leurs actions et la contribution de celles-ci à la bonne gouvernance du Groupe.

Le Conseil d'Administration et ses Comités ont effectué un exercice d'évaluation dans le courant du deuxième semestre de 2025. Ce processus a été mené avec l'aide d'un professionnel externe qui a procédé à des interviews de tous les administrateurs et membres du Comité Exécutif. Une synthèse des entretiens a été présentée au Conseil d'Administration avec des recommandations concrètes à son attention.

1.2. Management exécutif du Groupe

Les membres du Comité Exécutif sont responsables de la gestion journalière de la Société. Au 31 décembre 2025, le Comité Exécutif du Groupe était composé du CEO du Groupe (Président du Comité Exécutif du Groupe), du Chief Financial Officer (CFO) du Groupe et du Chief Legal Officer (CLO) du Groupe.

Composition du Comité Exécutif au 31 décembre 2025		Début du mandat
Francis Deprez (60)	**Président du Comité Exécutif - CEO** Licence 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 and TVH. Président des Conseils d'administration de D'Ieteren Automotive, Moleskine and PHE.	2019 (CEO) 2016 (en tant que membre du Comité Exécutif)
Edouard Janssen (47)	**Membre du Comité Exécutif – CFO** Edouard Janssen a rejoint D´ieteren Group le 1er septembre 2023, en tant que CFO du Groupe et membre du Comité Exécutif. Il est actuellement membre du Conseil d'administration ou invité permanent dans les entités du groupe D'Ieteren. Edouard Janssen a débuté sa carrière chez Morgan Stanley à Londres. Entre 2005 et 2021, il a consacré une grande partie de sa carrière à différents postes de direction financière et exécutive chez Solvay, dans différentes régions du monde. Il est actuellement membre du conseil d'administration de Syensqo et de l'Union Financière Boël. Edouard Janssen est titulaire d'un Master of Sc. en Finance et Management de la Solvay Brussels School of Economics and Management (avec Magna cum Laude et Prix de Barsy, 2000) et d'un MBA de l'Insead (2009).	2023
Amélie Coens (49)	**Membre du Comité Exécutif – CLO** Après avoir obtenu un diplôme en droit (Université Libre de Bruxelles) en 1999, Amélie Coens a passé une année à étudier le droit de la propriété intellectuelle à la Katholieke Universiteit Brussel. Elle a travaillé pendant cinq ans comme avocate chez Clifford Chance, à Bruxelles, où elle a principalement pratiqué le droit des sociétés et les fusions et acquisitions. En 2006, elle rejoint le groupe Dexia en qualité de conseillère exécutive du CEO, et de 2009 à 2015 elle est secrétaire générale et responsable du service juridique de la société d'investissement Petercam. Elle a rejoint D'Ieteren Group en 2015 en tant que directrice des affaires juridiques. Amélie est aujourd'hui également en charge des RH au sein de D'Ieteren Group et membre du Conseil d'Administration de Moleskine et de D'Ieteren Immo. En 2025, elle a rejoint le Conseil de CBC Banque en tant qu'administrateur indépendant.	2023

Les membres du Comité Exécutif du Groupe agissent collégialement. Au niveau du Groupe, ils sont chargés de l'établissement, du suivi et du développement des activités du Groupe, des ressources humaines, de la finance, de la communication financière et non financière, des relations avec les investisseurs, de la trésorerie, des fusions et acquisitions, du développement durable et des questions numériques, juridiques et fiscales.

1.3. Management exécutif des six sociétés

D'Ieteren Group est l'actionnaire de six sociétés qui ont chacune leur propre structure de management exécutif : D'Ieteren Automotive, Belron, TVH, PHE, Moleskine et D'Ieteren Immo.

D'Ieteren Automotive a un Conseil d'Administration composé de six administrateurs : cinq nommés par la Société et le CEO de D'Ieteren Automotive.

Belron, dont la Société détient 54,68% des droits de vote au 31 décembre 2025, a un Conseil d'Administration composé de dix administrateurs : cinq qui sont nommés par la Société, deux nommés par CD&R (actionnaire minoritaire de Belron), un nommé par H&F (actionnaire minoritaire de Belron), le CEO actuel et l'ancien 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 détenait 40% des droits de vote au 31 décembre 2025, a un Conseil d'Administration composé de neuf administrateurs : quatre qui sont nommés par Wehold (actionnaire majoritaire de TVH), trois nommés par la Société, un président indépendant et un administrateur indépendant.

PHE, dont la Société détenait 90,9% des droits de vote au 31 décembre 2025, a un Conseil d'Administration composé de huit membres : six nommés par la Société, ainsi que le CEO et le CFO de PHE.

Moleskine, filiale à 100% de la Société, est dirigée par un Conseil d'Administration composé de quatre administrateurs : deux nommés par la Société et les deux CEO de Moleskine.

D'Ieteren Immo, filiale à 100% de la Société, est dirigée par un Conseil d'Administration composé de quatre administrateurs : trois nommés par la Société et le CEO de D'Ieteren Immo.

1.4. Audit externe

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Axel Jorion, dont le mandat de commissaire aux comptes statutaires et consolidés pour les années 2023, 2024 et 2025 a été renouvelé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2023.

Le total des honoraires facturés par le Commissaire aux comptes et les sociétés liées pour les prestations fournies en 2025 pour le compte de D'Ieteren Group SA/NV et des sociétés affiliées s'est élevé à EUR 11,2 millions, hors TVA et hors audit sur les informations de durabilité selon la CSRD. Le détail de ces honoraires est repris en note annexe aux états financiers consolidés 2025 (note annexe 30 des états financiers consolidés).

1.5. Dérogations au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

La Société déroge aux dispositions suivantes du Code 2020 :

1.5.1. DÉROGATION À LA DISPOSITION 5.6.

Certains administrateurs peuvent être nommés pour un mandat de plus de quatre ans. Cela se justifie par le fait que ces administrateurs représentent les actionnaires familiaux à long terme. Cette dérogation a en outre permis d'éviter que trop de mandats d'administrateurs expirent en même temps.

1.5.2. 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 détiennent directement ou indirectement.

1.5.3. DÉROGATION À LA DISPOSITION 7.9.

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

2. Diversité

D'Ieteren Group entend promouvoir la diversité au cœur de son Conseil d'Administration et de son Comité Exécutif. Cela signifie avoir des administrateurs et des administratrices qui se différencient non seulement par leur origine, leur formation, leur âge et leur genre, mais aussi par leur indépendance, leur expérience et leur expertise professionnelle. Cette diversité garantit un éventail de perspectives, de points de vue et de réflexions critiques qui sont essentiels pour une prise de décision efficace et une bonne gouvernance. Promouvoir la diversité au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif augmente également le nombre de candidats potentiels et contribue à attirer et à retenir les talents.

Le Comité de Nomination et de Rémunération examine et évalue la composition du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, et donne son avis au Conseil d'Administration sur la nomination de nouveaux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, ainsi que sur le renouvellement des mandats existants.

Au cours de ce processus, le Comité de Nomination et de Rémunération examine les candidats en fonction de leur mérite, sans perdre de vue le besoin de diversité (y compris des critères tels que l'origine, la formation, l'âge, le genre, l'indépendance (pour les membres potentiels du Conseil d'Administration), les compétences professionnelles, l'ancienneté et les différentes expériences professionnelles et personnelles).

En termes de diversité de genre, le Conseil d'Administration vise à se conformer aux dispositions légales en ayant au moins un tiers du genre sous-représenté au sein du Conseil d'Administration. Cet objectif est atteint depuis le 31 mai 2018. Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration comptait douze membres, dont quatre femmes. Il est fait référence à la section 1 de la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise concernant les autres critères de diversité (âge, ancienneté, formation et expérience professionnelle) par rapport aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif au 31 décembre 2025.

3. Rapport de rémunération

La rémunération des administrateurs et des membres du Comité Exécutif pour 2025 est détaillée dans le présent rapport. Cette rémunération est conforme à la politique de rémunération qui a été approuvée par l'assemblée annuelle des actionnaires de 2025 à une majorité de 82,81% des voix exprimées, sans que les actionnaires n'aient formulé de commentaires particuliers.

3.1. Rémunération des administrateurs non exécutifs

Un total de €1.675.000 a été versé aux administrateurs en 2025 ; ce montant était réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société. Tous les administrateurs sont des administrateurs non exécutifs.

2025 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Filiales	Rémunération totale
D'leteren N.	270.000	All in	All in	270.000
Nayarit Participations SA (de Vuyst F.)	220.000	All in	All in	220.000
P.-O. Beckers SRL	90.000	40.000	-	130.000
CB Management SARL unipersonelle (Bonnefond C.)	90.000	100.000	-	190.000
HECHO SRL (Destoop H.)	90.000	60.000	-	150.000
Alcamara SRL (Leunen C.-A.)	90.000	-	-	90.000
Sioen M.	90.000	-	-	90.000
Norawild SRL (le Grelle T.)	90.000	45.000	-	135.000
Allegra Patrizi Unipersonnelle	90.000	40.000	-	130.000
Diligencia Consult SRL (Govaerts D.)	90.000	-	-	90.000
LSIM SA (de Limburg Stirum W.)	90.000	-	-	90.000
Olivier Chapelle SRL (Chapelle O.)	90.000	-	-	90.000
Total	**1.390.000**	**285.000**	**-**	**1.675.000**

3.2. Rémunération des membres du Comité Exécutif

La rémunération accordée aux membres du Comité Exécutif en 2025 a été revue par le Conseil d'Administration le 10 mars 2025. Les composantes de leur rémunération sont détaillées ci-dessous. En ce qui concerne la rémunération variable pour 2025, sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration a approuvé en date du 10 mars 2026 les montants concernés à la lumière des objectifs atteints, comme détaillé ci-dessous.

3.2.1. RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE DE BASE

En 2025, le Chief Executive Officer a perçu une rémunération annuelle fixe de base de €770.000, le Chief Financial Officer a perçu une rémunération fixe de base de €500.000, le Chief Investment Officer a perçu une rémunération fixe de base de €450.000 et le Chief Legal Officer a perçu une rémunération fixe de base de €291.000.

3.2.2. RÉMUNÉRATION VARIABLE

Prime annuelle

En 2025, le Chief Executive Officer a perçu une prime annuelle de € 728.949, ce qui correspond à environ 95% de sa rémunération fixe de base pour 2025. Le Chief Financial Officer a perçu une prime annuelle de € 400.043, ce qui correspond à environ 80% de sa rémunération fixe de base pour 2025. Le Chief Investment Officer a perçu une prime annuelle de € 300.000, ce qui correspond à environ 67% de sa rémunération fixe de base pour 2025. Le Chief Legal Officer a perçu une prime annuelle de € 126.225, ce qui correspond à environ 43% de sa rémunération fixe de base pour 2025. Ces montants ont été payés en mars 2026.

Les primes annuelles de 2025 étaient basées sur les niveaux de réalisation, en 2025, de deux critères financiers collectifs (le résultat avant impôts part du Groupe et le flux de trésorerie disponible part du Groupe par rapport au budget), ainsi que de critères non financiers. Entre cinq et sept objectifs individuels non financiers ont été assignés à chaque membre du Comité Exécutif. Ces objectifs concernaient notamment les ressources humaines, la gouvernance, l'ESG, les relations avec les investisseurs, l'origination et la gestion de portefeuille. Ils ont fait l'objet d'une évaluation qualitative par le Conseil d'Administration. La moitié de la prime annuelle dépend des objectifs financiers, tandis que l'autre moitié dépend des objectifs non financiers.

Pour 2024, le Chief Executive Officer a perçu une prime annuelle de €655.463, le Chief Financial Officer a perçu une prime annuelle de €374.550, le Chief Investment Officer a perçu une prime annuelle de €340.500 et le Chief Legal Officer a perçu une prime annuelle de €126.000. Ces montants ont été payés en mars 2025. Veuillez consulter le rapport de rémunération publié en 2025 pour plus d'informations.

Incentive à long terme (LTI) en espèces

Les membres du Comité Exécutif peuvent recevoir un montant en espèces correspondant à un pourcentage fixé dans une fourchette d'environ 15% à 45% de leur rémunération annuelle fixe de base si les objectifs suivants sont atteints sur une période de trois ans :

- un gain financier minimum pour les actionnaires résultant de l'appréciation du cours de l'action plus les éventuels dividendes versés par la Société aux actionnaires (« Rendement total pour les actionnaires » ou « TSR » de l'anglais Total Shareholder Return), tel que fixé par le Conseil d'Administration ;
- le TSR annualisé étant supérieur au TCAC (« CGAR ») de l'indice MSCI Gross World ; et
- un nombre limité d'objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) qui sont particulièrement pertinents pour le Groupe (selon l'évaluation qualitative du Conseil d'Administration).

En ce qui concerne l'incentive à long terme en espèces 2023-2025, sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration a confirmé le 10 mars 2026 qu'il n'y aurait pas de versement cette année étant donné que les trois objectifs pour la période 2023 - 2025 n'ont pas tous été atteints.

En 2025, un nouvel incentive à long terme en espèces de trois ans (2025-2027), basé uniquement sur les deux objectifs financiers mentionnés ci-dessus, a été octroyé au Chief Executive Officer, au Chief Financial Officer, au Chief Investment Officer et au Chief Legal Officer. L'incentive à long terme en espèces visé pour 2025-2027 s'élève à €350.000 pour le Chief Executive Officer, à €150.000 pour le Chief Financial Officer, à €150.000 pour le Chief Investment Officer et à €50.000 pour le Chief Legal Officer. Le montant correspondant sera versé, si les objectifs sont atteints, à la fin de l'année 2027.

Incentive à long terme (LTI) sous forme d'options sur actions

En 2025, 39.351 options sur actions ont été attribuées au Chief Executive Officer, 26.511 options sur actions ont été attribuées au Chief Financial Officer, 23.436 options sur actions ont été attribuées au Chief Investment Officer et 13.428 options sur actions ont été attribuées au Chief Legal Officer.

Le prix d'exercice des options sur actions est de €150,90. En principe, les options peuvent être exercées à partir du 1er janvier de la quatrième année suivant la date de leur octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant leur octroi.

Des informations complémentaires sur les incentives à long terme sous forme d'options sur actions figurent dans la note annexe 9 des états financiers consolidés.

Pension et autres avantages

En 2025, la Société a pris en charge les cotisations à l'assurance invalidité, à l'assurance vie et aux régimes de pension au bénéfice du Chief Executive Officer pour un montant de €154.000, au bénéfice du Chief Financial Officer pour un montant de €100.000, au bénéfice du Chief Investment Officer pour un montant de €90.000 et au bénéfice du Chief Legal Officer pour un montant de €58.175.

L'ancien Chief Investment Officer a quitté la Société le 31 décembre 2025. Conformément à un accord contractuel et à la politique de rémunération, une indemnité de départ correspondant à douze mois de rémunération totale lui a été versée. La nature et le montant de cette indemnité ont été déterminés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

3.2.3. OPTIONS SUR ACTIONS OCTROYÉES, EXERCÉES ET ARRIVÉES À ÉCHÉANCE EN 2025

Nom de la fonction	Transactions en 2025		
	Options octroyées	Options exercées	Options arrivées à échéance
Chief Executive Officer	39.351	20.000	0
Chief Financial Officer	26.511	0	0
Chief Investment Officer	23.436	0	0
Chief Legal Officer	13.428	10.000	0

3.2.4. APERÇU GÉNÉRAL DE LA RÉMUNÉRATION

2025 (en EUR)	CEO	CFO	CIO	CLO	Total
Rémunération annuelle fixe de base	770.000	500.000	450.000	291.000	2.011.000
Prime annuelle	728.949	400.043	300.000	126.225	1.555.217
Incentive à long terme en espèces (paiement 2023-2025)	0	N/A	N/A	N/A	0
Cotisations aux assurances invalidités, vie et pension	154.000	100.000	90.000	58.175	402.175
Indemnité de départ	0	0	750.000	0	750.000

3.2.5. 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 l'évolution annuelle de la performance de la Société.

Variation annuelle en %	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023	2025 vs 2024
Rémunération des Administrateurs (non exécutifs) (total)					
	+32.7%	+11.65%	+14.97%	+5.52%	-6.07%
Rémunération du Comité Exécutif (total)					
Toutes les rémunérations sauf options sur actions[(1)]	+19.1%	+12.7%	+14.7%	+15.7%	-6.84%
Options sur actions[(2)]	-5.3%	+/-0%	-18.52%	+25.94 %	+11.23%
Performance de la Société					
Résultat consolidé ajusté avant impôts[(3)(4)]	+52%	+50.9%	+28.1%	+9.6%	-10.30%
Rémunération moyenne sur la base d'un équivalent temps plein des employés[(5)]					
	+13.6%	+13.1%	+15.56%	-11.80%	+6.77%

Notes explicatives
(1) Ce montant inclut (i) la rémunération annuelle fixe de base, (ii) la prime annuelle versée, (iii) l'incentive à long terme en espèces payé, (iv) les cotisations aux assurances invalidité, vie et pension et (v) des paiements exceptionnels liés à des projets stratégiques.
(2) En termes de nombre d'options sur actions.
(3) Nombres sur une base comparable en fonction de la participation de la Société dans Belron.
(4) Après application de la norme IFRS16.
(5) La rémunération moyenne des employés est calculée sur la base de l'effectif de la Société au 1er janvier 2025.

Le ratio 2025 entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas de la Société est de 53,92.

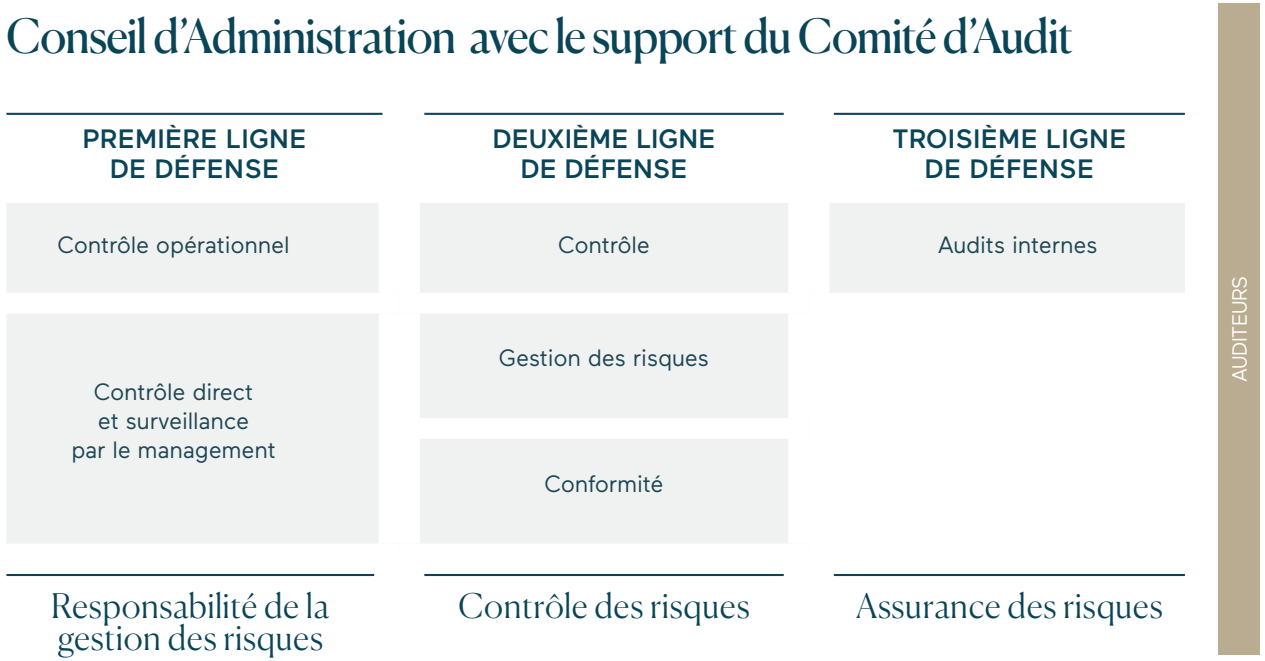
4. Contrôle interne et gestion des risques

D'leteren Group et ses sociétés opérationnelles évoluent dans un environnement en constante évolution qui les expose à un large éventail de risques.

Afin de préserver leur réputation tout en assurant un succès durable et la réalisation des objectifs du Groupe, D'leteren Group et ses sociétés disposent de systèmes détaillés de gestion des risques et de contrôle interne.

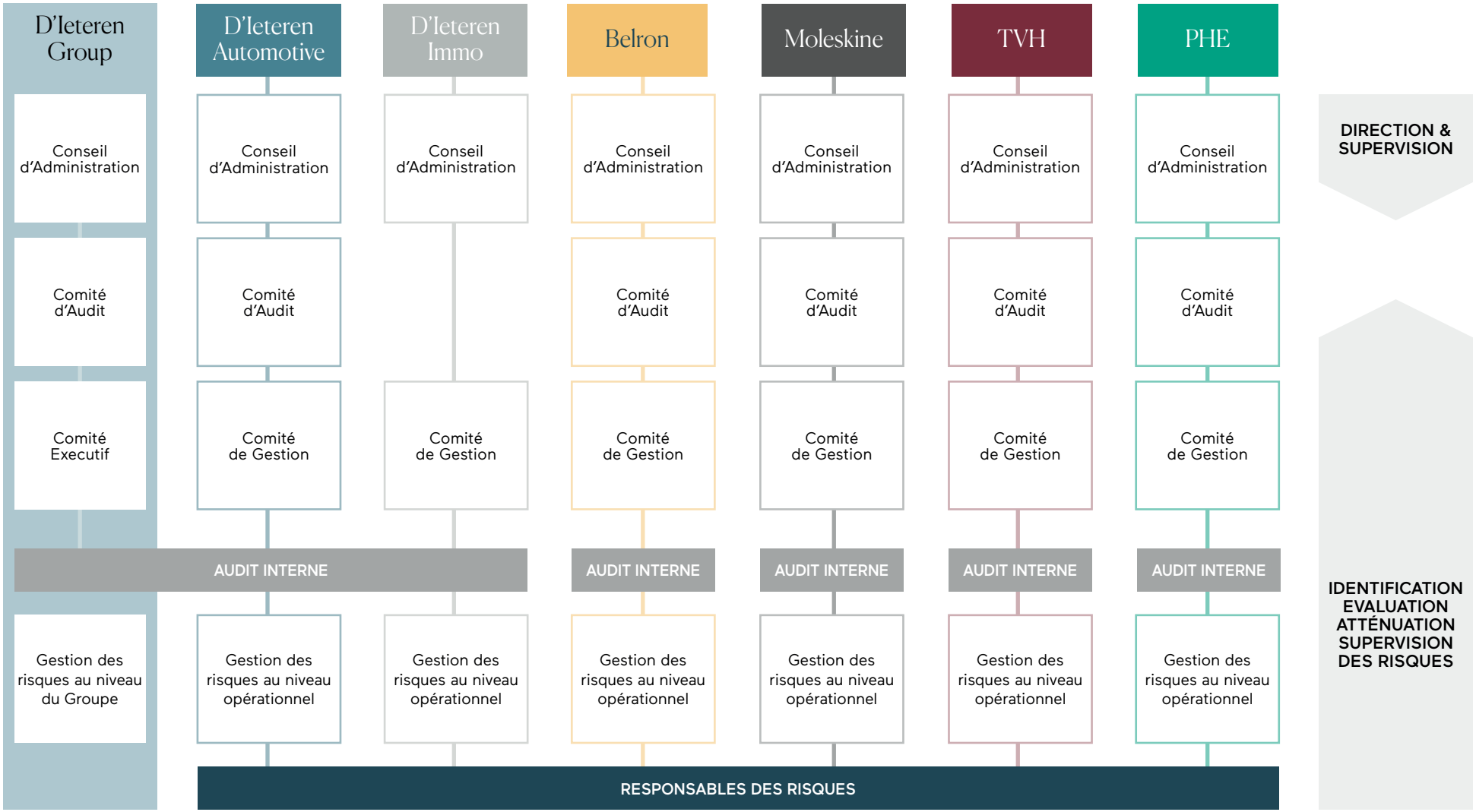
Ces systèmes poursuivent trois objectifs principaux :
- détecter et identifier les risques à un stade précoce ;
- évaluer la probabilité et l'impact potentiel de ces risques ; et
- mettre en place des mesures d'atténuation appropriées.

D'leteren Group gère les risques conformément au principe « Trois lignes de défense » :
- au niveau opérationnel et de la gestion des risques dans chaque société ;
- au niveau de la gestion des risques, de la conformité et des aspects juridiques (Groupe et sociétés) ; et
- dans le cadre des fonctions d'audit interne des sociétés et du Groupe.



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

La structure organisationnelle au niveau de D'leteren Group et de ses sociétés garantit une délégation appropriée des pouvoirs au management ainsi qu'une séparation des responsabilités. 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'IETEREN GROUP

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'acquitte de ses responsabilités en matière de surveillance des risques en veillant à ce que :

- les sociétés de D'Ieteren Group assument de manière adéquate leurs propres responsabilités en matière de contrôle et que des Comités chargés de missions spécifiques et de tâches de contrôle (comme le Comité d'Audit et le Comité de Nomination et de Rémunération) soient mis en place et fonctionnent efficacement ; et
- des procédures de reporting adéquates soient mises en place pour permettre au Conseil d'Administration de suivre les sociétés à intervalles réguliers, notamment en ce qui concerne les risques auxquels elles sont exposées.

Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration est assisté par le Comité d'Audit dans l'exercice de ses responsabilités de contrôle à l'égard des sociétés du Groupe. Cette surveillance porte en particulier sur les informations financières et non financières communiquées aux actionnaires et aux tiers, ainsi que sur le suivi des différents mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le Comité d'Audit du Groupe reçoit régulièrement des rapports sur le travail accompli par les Comités d'Audit de chaque société avant de faire rapport au Conseil d'Administration.

Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif de D'Ieteren Group agissent de manière collégiale et sont également responsables de la gestion des risques. Dans ce cadre, ils sont notamment responsables de certains risques spécifiques au niveau du Groupe.

Audit externe

Les auditeurs externes sont chargés de procéder à des évaluations indépendantes des états financiers et des informations non financières du Groupe, ainsi que de confirmer que ceux-ci donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe. Dans le cadre de cette responsabilité, ils contribuent à l'identification des risques potentiels et jouent dès lors un rôle essentiel dans le processus de contrôle des risques.

4.1.2. AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS

D'Ieteren Automotive

Les risques font l'objet d'un suivi au niveau du Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2025. Le Comité est présidé par le CFO de D'Ieteren Group et comprend le CFO de D'Ieteren Automotive, des membres et participants ad hoc de D'Ieteren Automotive et de D'Ieteren Group, ainsi que le Responsable de l'Audit Interne de D'Ieteren Automotive. L'auditeur externe est également invité aux réunions. La cartographie des risques de D'Ieteren Automotive est préparée par le Risk, Compliance and Whistleblowing Officer et est approuvée par le Comité d'Audit. Les responsables de département, les chefs d'équipe et les employés directement impliqués dans l'exécution des processus opérationnels sont responsables de la gestion quotidienne des risques opérationnels.

D'Ieteren Immo

Les actifs immobiliers de D'Ieteren Group en Belgique sont regroupés au sein d'une seule entité juridique (D'Ieteren Immo S.A.) qui dispose de son propre Conseil d'Administration et de son Comité de Gestion. Le Conseil d'Administration revoit la politique en matière de risques chaque année et supervise la gestion des risques tout au long de l'année.

Belron

Le Comité de pilotage pour la gestion des risques d'entreprise, qui est chargé de superviser les activités de gestion des risques et d'examiner et débattre des profils de risque des unités opérationnelles et des fonctions, s'est réuni tous les mois au cours de l'année.

Les enseignements tirés du processus d'identification des risques émergents et du Comité de pilotage pour la gestion des risques d'entreprise sont transmis à l'équipe de Direction, qui examine et débat des principaux risques auxquels les sociétés sont exposées, ainsi qu'au Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2025. Le Comité d'Audit est présidé par le CFO de D'Ieteren Group et comprend un représentant de CD&R. Parmi les autres participants (invités) figurent le CFO et le Responsable des Risques et de l'Audit Interne de Belron.

Moleskine

La gestion des risques est supervisée par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2025. Le Comité est présidé par un représentant de D'Ieteren Group et est composé du CFO de Moleskine, d'autres membres ad hoc (de Moleskine et de D'Ieteren Group) et du Responsable de l'Audit Interne de Moleskine en tant qu'observateur permanent. Le Comité approuve la cartographie des risques préparée par le Responsable de l'Audit Interne après consultation des membres de la direction et des représentants des actionnaires.

En plus du dispositif interne de gestion des risques, Moleskine dispose également d'un Organe de surveillance externe qui supervise l'efficacité et la conformité du « Modèle d'organisation, de gestion et de contrôle » adopté en vue de prévenir les infractions conformément au décret législatif n° 231/2001. Les résultats des activités de l'Organe de surveillance sont résumés chaque année dans un rapport adressé au Conseil d'Administration de Moleskine. Cet Organe de surveillance comprend un membre externe.

TVH

Suite à l'entrée de D'Ieteren Group dans le capital de TVH, le Conseil d'Administration de TVH a créé une fonction de gestion des risques et défini le processus de gestion des risques de l'entreprise. En outre, une fonction d'Audit Interne a été instaurée en 2024.

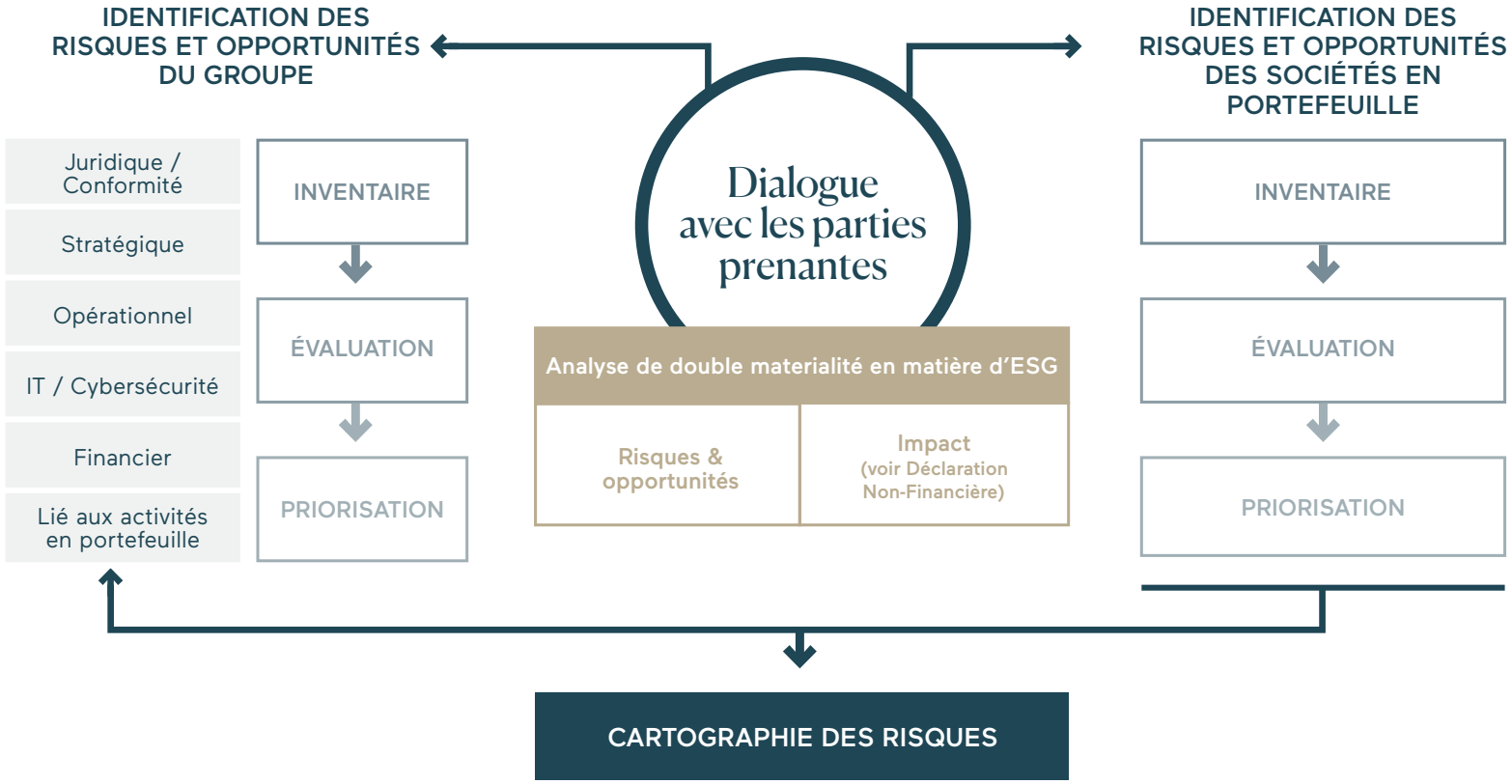
Un Comité d'Audit présidé par le CFO de D'Ieteren Group a également été mis en place et se réunit tous les trimestres. Il comprend également le CEO et le CFO de TVH, ainsi que l'auditeur externe en tant qu'invité permanent.
Les fonctions de gestion des risques et d'Audit Interne présentent un aperçu de leurs activités au Comité d'Audit et obtiennent l'approbation formelle de la planification annuelle. Des rapports sur les risques sont également transmis régulièrement au Comité d'Audit.

PHE

La gestion des risques et le contrôle interne sont supervisés par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2025. Ce Comité est présidé par un Administrateur désigné par D'Ieteren Group et comprend le CEO et le CFO de PHE, des membres et participants ad hoc de PHE et de D'Ieteren Group, ainsi que le Responsable de l'Audit interne de PHE. Les auditeurs externes de PHE sont également invités à assister aux réunions. Le Comité d'Audit veille à l'adéquation, la fiabilité et la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne de l'entreprise, ainsi que des procédures visant à identifier et gérer les risques liés à ses activités et à ses informations comptables et financières.

4.2. Processus de gestion des risques (Groupe)

4.2.1. IDENTIFICATION / CARTOGRAPHIE DES RISQUES (ET DES OPPORTUNITÉS)



L'objectif principal du dispositif de gestion des risques de D'leteren Group est de s'assurer que les principaux risques auxquels le Groupe et ses sociétés sont confrontés sont correctement identifiés et évalués, et que des contrôles adéquats sont soit déjà en place, soit prévus pour les gérer.

D'leteren Group accorde à chacune de ses sociétés opérationnelles une autonomie totale en ce qui concerne leurs processus de gestion des risques, sous la supervision de leurs Conseils d'Administration et Comités d'Audit respectifs. Parallèlement, dans le cadre de ses propres responsabilités en matière de gestion des risques, le Groupe assure un suivi étroit des risques et opportunités propres à chaque société. Les risques pour lesquels le Groupe peut mettre en œuvre des mesures d'atténuation, ou auxquels il souhaite accorder une attention particulière, sont pris en compte dans la cartographie des risques du Groupe. Ce rôle de supervision est assuré par la présence d'un représentant de D'leteren Group au sein de chaque Comité d'Audit.

Bien que les processus de cartographie des risques mis en place par chaque société puissent différer en termes de méthodologie, ils s'articulent tous autour de trois étapes clés communes :

Inventaire des risques
Les risques sont inhérents à toute entreprise. Chaque société identifie ses principaux risques et opportunités en évaluant les événements susceptibles d'impacter ses opérations futures et sa performance financière ainsi qu'en établissant un inventaire complet des risques.

Cet inventaire est élaboré sur la base d'une série de dialogues structurés avec diverses parties prenantes internes et externes, et comprend des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) qui pourraient avoir un impact significatif sur la société. Cela est rendu possible grâce à une collaboration étroite entre les Responsables de la durabilité et de la gestion des risques.

Un processus similaire est mis en œuvre au niveau du Groupe et permet d'inventorier les risques auxquels D'leteren Group est exposé. Ces risques comprennent les risques spécifiques au niveau Corporate, tels que les risques liés aux sociétés cotées, ainsi que les risques découlant de ses sociétés opérationnelles qui sont matériels pour le Groupe et pour lesquels ce dernier peut exercer une influence et apporter un soutien si nécessaire.

Les aspects ESG sont pris en considération dans le processus sur la base des résultats de l'analyse de double matérialité (pour plus d'informations sur le processus d'analyse de double matérialité, voir la section 'Notes additionnelles et méthodologies' dans la Déclaration de durabilité).

Évaluation des risques
Dans la deuxième étape, chaque risque identifié est décrit et analysé afin d'en évaluer la criticité. Cette évaluation implique les responsables des risques concernés, en s'appuyant sur leur expertise en la matière.

La criticité est évaluée selon deux dimensions : l'impact potentiel sur l'organisation et la probabilité de survenance. Chaque société opérationnelle applique sa méthodologie d'évaluation et ses propres échelles, adaptées aux caractéristiques spécifiques de ses activités. Le Groupe applique également sa propre méthodologie d'évaluation au niveau Corporate

Priorisation des risques
Pour chaque risque ou événement identifié, le Management détermine le niveau de priorité approprié, en tenant compte non seulement de la criticité évaluée, mais aussi du degré de maturité de l'approche en matière de gestion des risques, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à s'adapter et à répondre au risque, l'urgence de la réponse requise, l'horizon temporel attendu pour la matérialisation éventuelle du risque, la nature des actions requises, le niveau d'investissement nécessaire pour mettre en œuvre la réponse au risque, ainsi que le niveau d'acceptation des risques résiduels.

4.2.2. PLANS D'ATTÉNUATION ET REVUE

Sur la base de leur cartographie des risques, chaque société opérationnelle établit des plans d'atténuation destinés à traiter les risques identifiés. Les mesures d'atténuation comprennent notamment la mise en œuvre de procédures et de politiques strictes, des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre, des évaluations de matérialité et de maturité en matière de cybersécurité, le reporting et le suivi réguliers de toutes les transactions de trésorerie et activités de financement significatives, des procédures régissant l'autorisation des dépenses d'investissement ainsi que des visites sur site dans les différents pays et des discussions avec les équipes de management locales.

Les employés sont informés et formés sur ces questions afin de garantir une maîtrise adéquate des risques. Certains risques sont également atténués par des initiatives environnementales et sociales mises en place par les sociétés, étant donné que chacune d'elles développe sa propre stratégie de durabilité et suit de près ses performances par rapport aux sujets ESG matériels.

L'exécution des plans d'atténuation est, le cas échéant, supervisée par les fonctions d'Audit Interne.

Au moins une fois par an, D'leteren Group et ses sociétés opérationnelles procèdent à une revue des risques. Sur cette base, les registres de risques ainsi que les mesures d'atténuation afférentes font l'objet d'une revue et d'une mise à jour.

4.2.3. REPORTING

Les fonctions d'Audit Interne des sociétés de D'leteren Group font régulièrement rapport à leurs Comités Exécutifs et Comités d'Audit respectifs. Les résultats du travail accompli pour évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques en matière de gestion des risques au sein des sociétés sont transmis par le management aux Comités d'Audit, qui se réunissent régulièrement au cours de l'année.

Le reporting inclut une évaluation de la mise en œuvre et de l'efficacité des mesures d'atténuation ainsi que des recommandations correspondantes. Les présidents des Comités d'Audit présentent le rapport de gestion des risques à leurs Conseils d'Administration respectifs.

Les questions de contrôle identifiées par les audits internes et externes, ainsi que toute autre question pertinente, sont portées à l'attention des Comités d'Audit.

4.3. Principaux risques pour le Groupe

Les risques énumérés ci-dessous représentent des risques spécifiques à D'Ieteren Group, y compris des risques liés aux sociétés, qui sont considérés comme matériels pour le Groupe dans son ensemble ou sur lesquels le Groupe, par son engagement envers ses sociétés, peut exercer une influence. Cette liste ne doit pas être considérée comme une liste exhaustive des risques auxquels les sociétés du Groupe sont exposées. Certains risques énumérés ci-dessous, dont ceux liés à la Santé et la Sécurité et au Changement climatique, ont également été identifiés comme des sujets ESG matériels dans l'analyse de double matérialité détaillée dans la Déclaration de durabilité à la page 195.

Risque des sociétés opérationnelles	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques associés à la sous-performance ou à une évolution négative des sociétés opérationnelles de D'Ieteren Group ou à la matérialisation des risques auxquels les sociétés sont confrontées. Ces risques sont, entre autres, étroitement liés à l'environnement macroéconomique, aux tensions géopolitiques, aux dynamiques propres aux marchés et aux secteurs d'activité, à la pression concurrentielle, aux cadres réglementaires applicables et à leurs modifications, à la transformation technologique et numérique rapide (dont l'intelligence artificielle) et au changement climatique, comme détaillé ci-dessous.	Une dégradation de la performance financière ou une évolution négative des sociétés existantes de D'Ieteren Group, ou la matérialisation de risques au niveau des sociétés, pourraient nuire à la réputation de D'Ieteren Group et à la création de valeur pour les actionnaires et entraîner une sous-performance du cours de l'action. De plus, une communication insuffisamment transparente sur de tels événements pourrait entraîner une perte de confiance de la part des investisseurs et des analystes. Ce risque pourrait également générer des dépréciations d'actifs et des pertes de valeur.
Mesures d'atténuation	
- D'Ieteren Group suit de près et de manière régulière la performance financière et non financière de ses sociétés. - Le caractère diversifié des sociétés de D'Ieteren Group vise à limiter le risque que des performances négatives significatives impactent simultanément les sociétés. - Tout écart (négatif) par rapport aux performances budgétées est analysé et D'Ieteren Group propose des plans d'action pour atténuer les impacts au niveau des sociétés ou définit des priorités, le cas échéant. - Les équipes de Direction et d'Investissement de D'Ieteren Group entretiennent des relations étroites avec les équipes de management de chaque société, favorisant un dialogue continu entre les équipes du Groupe et celles des sociétés, ce qui encourage une communication ouverte et réciproque facilitant l'amélioration constante des performances opérationnelles, financières et non financières. - Lorsque les circonstances exigent une communication concernant des évolutions défavorables affectant les perspectives (financières) publiées du Groupe, D'Ieteren Group publie un communiqué de presse et ajuste ses prévisions financières en conséquence. - Pour chaque société opérationnelle, D'Ieteren Group met en place des initiatives de création de valeur à long terme alignées sur les objectifs stratégiques. Ces initiatives sont discutées, examinées et suivies tant au niveau Corporate qu'au niveau des sociétés afin de soutenir une création de valeur durable. - D'Ieteren Group accorde une importance particulière à l'attraction, au développement et à la rétention des talents clés au sein de ses sociétés opérationnelles, reconnaissant que la qualité du leadership, la disponibilité des compétences et la planification de la relève sont des moteurs essentiels pour la performance des sociétés. La question de l'attraction et de la rétention des talents est abordée plus loin.	

Gouvernance	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de gouvernance déficiente, concernant notamment la composition et le fonctionnement des organes du Groupe ainsi que les processus décisionnels. Risques de non-conformité aux réglementations et lois applicables en matière de gouvernance d'entreprise, notamment celles régissant les organes du Groupe et la rémunération. Risques liés au non-respect de pratiques commerciales éthiques. Les risques liés à la gouvernance sont également associés à la culture d'entreprise, comme identifié dans l'analyse de double matérialité. Ces risques découlent de l'incapacité du Groupe ou de ses sociétés à promouvoir efficacement ses valeurs, ses normes et ses pratiques de travail auprès des employés.	Des manquements en matière de gouvernance pourraient compromettre la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs stratégiques à long terme. Une gouvernance déficiente pourrait entraîner un déséquilibre entre les intérêts de toutes les parties prenantes concernées, à savoir les actionnaires, le management, les employés, les clients, les fournisseurs et la société dans son ensemble. Si D'leteren Group ou ses sociétés ne respectent pas les lois et réglementations applicables ou adoptent un fonctionnement contraire à l'éthique, cela pourrait donner lieu à des actions en justice, des sanctions et des amendes, et avoir des conséquences financières et réputationnelles défavorables.

Mesures d'atténuation

- En tant que société cotée en bourse, D'leteren Group se conforme aux règles en matière de gouvernance d'entreprise qui visent à garantir des mécanismes de contrôle et d'équilibre appropriés dans ses processus de décision. D'leteren Group a adopté une Charte de Gouvernance d'Entreprise qui définit clairement les principes et directives régissant le fonctionnement des organes d'administration au niveau du Groupe. Chaque année, une Déclaration de Gouvernance d'Entreprise qui analyse en détail tous les aspects de la gouvernance d'entreprise est également incluse dans le rapport annuel de D'leteren Group (y compris la rémunération des Administrateurs et de l'équipe de Direction).
- D'leteren Group adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et rend compte chaque année de tout écart par rapport aux recommandations du Code.
- En 2022, D'leteren Group a mis en place un Code de conduite couvrant la conformité et les normes éthiques, et propose chaque année des formations à ses employés sur ces sujets.
- Les membres du Comité Exécutif et les Investment Directors de D'leteren Group siègent aux Conseils d'Administration des sociétés opérationnelles. Grâce à cette implication, le Groupe s'assure que ses sociétés disposent de cadres de gouvernance et de procédures de conformité appropriés et que les rôles et responsabilités des différents organes sont formalisés et clairement définis.
- Le Conseil d'Administration de D'leteren Group possède collectivement l'expertise financière et sectorielle requise. En outre, le Conseil d'Administration et ses Comités participent à des sessions de formation sur des thèmes sélectionnés, notamment des sujets ESG.

Réglementation relative aux sociétés cotées	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de non-conformité aux lois et réglementations ainsi qu'aux obligations de reporting correspondantes applicables aux entreprises. D'Ieteren Group, en tant que société cotée en bourse, est soumise aux réglementations régissant les informations financières et non financières, au règlement sur les abus de marché et la gouvernance d'entreprise (voir risque précédent).	Le non-respect des lois ou réglementations applicables pourrait exposer D'Ieteren Group à des sanctions et amendes importantes. En plus des coûts internes potentiels nécessaires pour remédier aux manquements identifiés, ceux-ci pourraient entraîner une perte de confiance des investisseurs et des analystes, ce qui pourrait affecter négativement le cours de l'action et la capitalisation boursière de D'Ieteren Group. La non-conformité pourrait également limiter la capacité du Groupe à lever des fonds sur les marchés actions ou obligataires, si nécessaire. Par ailleurs, le non-respect des obligations de reporting non financier au niveau des sociétés pourrait entraîner un préjudice réputationnel et des sanctions imposées par les autorités des marchés financiers.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group et ses sociétés procèdent à des revues mensuelles au cours desquelles la performance financière et non financière est évaluée.
- Le processus de consolidation repose sur un logiciel comptable centralisé afin de garantir la cohérence des informations au niveau du Groupe et de ses sociétés. L'équipe en charge de la consolidation chez D'Ieteren Group vérifie que les informations financières communiquées par les sociétés reflètent de manière complète, exacte et fiable leur performance et leur situation financière. Le Comité Exécutif passe en revue les résultats consolidés et vérifie leur cohérence avec les perspectives communiquées au marché (le cas échéant).
- Les comptes statutaires et consolidés sont audités et approuvés par l'auditeur externe, qui établit un rapport d'audit sur ces comptes. L'ensemble du rapport de durabilité fait l'objet d'une assurance externe limitée, et un rapport d'assurance spécifique est également délivré par l'auditeur.
- La communication financière et non financière ainsi que les communiqués de presse relatifs aux résultats annuels, semestriels ou intermédiaires sont revus par des membres du Comité Exécutif, par le Comité d'Audit et par le Conseil d'Administration avant d'être publiés. Ils peuvent également faire l'objet d'une révision et d'une approbation par l'auditeur externe.
- Un Comité CSRD a été créé et se réunit tous les mois pour suivre la mise en œuvre de la directive sur le reporting et identifier à un stade précoce les défis à relever afin de pouvoir y remédier à temps.
- Le Groupe et ses sociétés suivent de près l'évolution des obligations de reporting et veillent à disposer de l'expertise et des ressources nécessaires pour s'y conformer. De plus, des sessions de formation, des ateliers ESG et d'autres événements sont organisés pour se préparer aux obligations supplémentaires.
- Des politiques et des formations sont mises en place si nécessaire, comme le Dealing Code.
- Voir le risque précédent concernant les mesures d'atténuation relatives à la réglementation en matière de gouvernance d'entreprise.

Risque d'investissement / de désinvestissement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à des décisions d'investissement ou de désinvestissement inappropriées au niveau du Groupe ou des sociétés Ces risques comprennent notamment : - L'utilisation de paramètres erronés pour évaluer les opportunités d'investissement (positionnement stratégique, croissance du marché, rentabilité, facteurs ESG, évaluation du leadership, etc.), qui pourrait entraîner une valorisation erronée des investissements ou des décisions inappropriées ou retardées. - Les risques liés à des événements spécifiques (internes ou externes) qui n'ont pas été identifiés lors du processus de due diligence ou qui ne se sont matérialisés qu'après l'investissement de D'Ieteren Group, qui affectent négativement l'activité et les opérations de la société acquise et résultent en une sous-performance. - Les risques découlant d'une exécution inefficace des projets d'acquisition ou d'une intégration inadéquate des sociétés nouvellement acquises. - Le risque de ne pas céder un investissement au moment opportun, ce qui pourrait empêcher D'Ieteren Group de maximiser ses rendements ou de limiter les pertes.	Les projets stratégiques d'investissement et de désinvestissement comportent par nature des risques opérationnels, financiers et réputationnels importants. De mauvaises décisions d'investissement ou de désinvestissement pourraient avoir un impact négatif sur la création de valeur pour les actionnaires, entraîner une sous-performance du cours de l'action et nuire à la réputation de D'Ieteren Group. Ces évolutions pourraient également provoquer une perte de confiance de la part des investisseurs et des analystes.
Mesures d'atténuation	
- Pour les nouveaux investissements, D'Ieteren Group a identifié un nombre limité de secteurs d'investissement prioritaires et défini des critères d'investissement clairs. De plus, D'Ieteren Group a adopté une Charte d'Investissement Responsable, qui établit un cadre de gouvernance solide permettant d'intégrer les principes ESG dans les processus décisionnels en matière d'investissement. - Pour les nouveaux investissements, un processus de due diligence complet est mené en étroite collaboration avec des experts externes et revu par le Comité d'Investissement, le Comité Stratégique et le Conseil d'Administration. Ce processus de due diligence comprend une évaluation ESG parallèlement à d'autres volets tels que l'IT, les questions financières et juridiques, les aspects commerciaux, etc. La due diligence ESG prend en compte les risques de transition et physiques possibles liés au changement climatique. - Les revues stratégiques annuelles de D'Ieteren Group évaluent la performance et l'alignement stratégique entre les différentes sociétés opérationnelles et la stratégie globale du Groupe. Cette évaluation peut conduire à des décisions de désinvestissement, le cas échéant. - Une connaissance approfondie des marchés ainsi que des pratiques rigoureuses de gestion de projets au niveau des sociétés, soutenues par les équipes de Direction et d'Investissement du Groupe, permettent d'identifier des opportunités intéressantes de fusions-acquisitions, d'évaluer les synergies potentielles et d'intégrer efficacement les sociétés nouvellement acquises au niveau opérationnel. - Le suivi continu de la performance opérationnelle (et financière), la solide expertise de l'équipe d'Investissement, les processus de gouvernance robustes, la revue stratégique annuelle des sociétés existantes et le respect des Principes d'investissement responsable (PRI) contribuent à réduire considérablement le risque de décisions sous-optimales en matière d'allocation de capital.	

Trésorerie, liquidités et financement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés aux décisions de gestion de la trésorerie et des liquidités. Ces risques comprennent notamment : - Un contrôle insuffisant des flux de trésorerie entrants ou sortants et de mauvais investissements de trésorerie, susceptibles d'impacter négativement la position financière de D'leteren Group. - Le risque que D'leteren Group ne dispose pas de ressources financières suffisantes (principalement via une remontée de trésorerie en provenance de ses sociétés en portefeuille) pour honorer ses obligations (financières) (risque de liquidité), mettre en œuvre sa stratégie d'investissement et générer des rendements pour les actionnaires (notamment via les distributions de dividendes et/ou les rachats d'actions). - Le risque d'une marge de manœuvre insuffisante par rapport aux covenants financiers.	Une gestion inadéquate de la trésorerie et des liquidités pourrait entraîner un manque de ressources financières ou des difficultés opérationnelles au niveau des sociétés et, au niveau du Groupe, affecter négativement la création de valeur pour les actionnaires et conduire à une sous-performance du cours de l'action. Ces situations pourraient également éroder la confiance des investisseurs, des analystes et des institutions financières envers D'leteren Group. De plus, ces risques pourraient entraîner des dépréciations d'actifs.
Mesures d'atténuation	
- Le Conseil d'Administration de D'leteren Group dispose d'une stratégie claire d'allocation de capital et revoit régulièrement les décisions d'allocation de capital en tenant compte des risques et opportunités tant au niveau du Groupe qu'au niveau des sociétés. - D'leteren Group poursuit sa stratégie d'allocation de capital tout en maintenant une structure financière solide, comme en témoigne son ratio emprunts/valeur d'actifs raisonnable par rapport à ses pairs. Les activités opérationnelles de D'leteren Group sont généralement financées de manière indépendante par le biais d'une dette sans recours. - D'leteren Group a mis en place un Comité de Trésorerie central, qui se réunit au moins une fois par mois, et ses activités de trésorerie ont été résumées dans une politique de trésorerie formelle, approuvée par le Conseil d'Administration et suivie par le Comité Exécutif. Le but de cette politique est d'établir formellement des lignes directrices et des objectifs qui faciliteront une gestion efficace et efficiente (i) des soldes de trésorerie (excédentaires) et des investissements financiers ainsi que (ii) des risques financiers correspondants. Les objectifs de la politique de trésorerie de D'leteren Group sont, par ordre de priorité, la préservation du capital, la liquidité de ses investissements de manière à ce que les fonds soient facilement disponibles en cas de besoin, et ensuite le retour sur investissement ou rendement. Seuls les investissements de trésorerie conformes à cette politique sont autorisés. - D'leteren Group suit de près l'adéquation des remontées de trésorerie provenant de ses sociétés et de ses obligations financières. Les sociétés ont mis en place des politiques de dividendes permettant une remontée de trésorerie prévisible. - Avant de contracter une dette financière (supplémentaire), le Groupe et les sociétés réalisent des analyses financières approfondies et des tests de résistance afin de s'assurer que leurs obligations financières peuvent être respectées dans tous les scénarios raisonnablement plausibles. - Lorsque cela est jugé approprié, et dans le respect des politiques approuvées, D'leteren Group met en place des instruments de couverture pour limiter le risque de taux d'intérêt. - Au niveau des sociétés, des prévisions de financement et de trésorerie sont faites, et les équipes de management suivent de près les besoins de liquidités et les profils de maturité de la dette. Ces plans sont élaborés de manière prudente et prévoient une marge de manœuvre importante pour couvrir de manière adéquate les besoins de liquidités et de financement les plus élevés sur l'horizon de planification. - Des audits internes sont régulièrement réalisés sur divers sujets, notamment la trésorerie, les liquidités et le financement, afin d'évaluer et de renforcer le cadre de contrôle interne et l'efficacité des contrôles correspondants.	

Santé et sécurité	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à la santé et à la sécurité des employés et des tiers travaillant pour ou au nom de D'Ieteren Group, incluant le risque de blessures graves et d'accidents au niveau des sociétés, ainsi que les risques liés à une pandémie (par ex. Covid-19) et à d'éventuelles mesures de confinement.	Le non-respect des réglementations applicables en matière de santé et de sécurité, ainsi que des politiques, processus et procédures internes, pourrait entraîner des blessures graves pour les employés ou les tiers. De tels événements pourraient se traduire par des jours de travail perdus, une perte de productivité, des atteintes à la réputation, des poursuites judiciaires, des sanctions et des amendes, avec des conséquences financières potentiellement significatives. En cas de pandémie, les réglementations et recommandations des autorités gouvernementales ou réglementaires pourraient restreindre ou empêcher les opérations des sociétés du Groupe. De plus, un accident mortel, des blessures graves ou une réponse inadéquate à une crise sanitaire pourraient nuire à l'image de marque du Groupe et à la confiance des parties prenantes.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group aide ses sociétés à se conformer à toutes les réglementations et recommandations applicables en matière de santé et de sécurité qui sont émises par les autorités gouvernementales ou réglementaires dans toutes les juridictions où elles exercent leurs activités.
- En tant qu'actionnaire actif, D'Ieteren Group suit de près les mesures de santé et de sécurité prises par ses sociétés et inscrit systématiquement la santé et la sécurité à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration et des réunions de revue des activités. Chacune des sociétés s'engage à investir en permanence dans la sécurité intrinsèque du lieu de travail, les méthodes de travail et la culture de sécurité. Un exemple frappant de cette culture de sécurité profondément ancrée au sein de l'entreprise est le processus « Way of Fitting » de Belron, qui inclut des normes de sécurité à travers ses procédures « Quality starts with Safety » (La qualité commence par la sécurité). Ces méthodes, outils spécialisés, formations approfondies pour les techniciens et évaluations sont développés et mis en œuvre sur tous les sites. L'amélioration est soutenue par l'analyse des causes sous-jacentes et des campagnes ciblées pour traiter ces causes. En outre, Belron a mis en place des normes mondiales en matière de santé, de sécurité et de bien-être qui ont été déployées dans l'ensemble de la société, avec un programme d'assurance interne connexe pour contrôler et vérifier la mise en œuvre et la conformité à ces normes. Lorsque des normes internationales sont reconnues comme des normes minimales selon les standards de D'Ieteren Group, elles sont appliquées partout, même dans des pays où les exigences gouvernementales sont moins strictes.
- Le personnel opérationnel de toutes les sociétés est doté d'outils appropriés et reçoit des formations régulières afin de garantir un environnement de travail aussi sûr que possible.
- En cas de crise sanitaire mondiale (comme une pandémie), D'Ieteren Group et ses sociétés opérationnelles se conforment au minimum à toutes les réglementations et recommandations émises par les autorités gouvernementales ou réglementaires en matière de santé et de sécurité. L'objectif principal est de protéger les employés, les clients et les fournisseurs, tout en cherchant à limiter les perturbations opérationnelles. De plus, le Groupe a mis en place une infrastructure informatique robuste pour garantir des conditions de travail sûres sur les lieux de travail physiques et permettre des transitions fluides vers des configurations de télétravail, assurant ainsi la continuité des opérations tout en donnant la priorité à la santé et au bien-être des employés.
- Dans les situations où les opérations sont partiellement ou totalement interrompues, les contrôles et systèmes financiers au niveau du Groupe et de ses sociétés permettent de se concentrer sur des mesures de maîtrise des coûts et sur des politiques rigoureuses en matière de fonds de roulement, de dépenses d'investissement et de financement, garantissant et préservant ainsi des liquidités suffisantes.
- D'Ieteren Group s'engage à fournir un soutien émotionnel et financier à ses propres employés ainsi qu'à ceux de ses filiales lorsqu'ils sont directement et gravement affectés par une crise sanitaire majeure.
- D'Ieteren Group et ses sociétés opérationnelles appliquent des cadres de mesure de performance axés sur les données en matière de santé et de sécurité. Les principaux indicateurs de santé et de sécurité sont systématiquement collectés, suivis et analysés afin de mesurer la performance, d'identifier les tendances, de soutenir une prise de décision éclairée et de favoriser une amélioration continue des résultats en la matière.

Attraction et rétention des talents	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à la capacité du Groupe à attirer, motiver et retenir des personnes qualifiées. La perte potentielle de talents peut entraîner un appauvrissement du savoir-faire, de l'expertise et des compétences, ce qui souligne l'importance d'attirer, de motiver et de retenir le personnel qualifié dans tous les domaines stratégiques et à tous les niveaux de l'organisation. Risques d'insatisfaction des employés, pouvant se traduire par un engagement moindre, un taux de rotation et un taux d'absentéisme plus élevés, et potentiellement par des grèves.	Chez D'Ieteren Group, l'engagement à long terme de ses talents est considéré comme un facteur clé de performance, d'innovation, de satisfaction des clients et de confiance de toutes les parties prenantes internes et externes. Le départ de collaborateurs clés ou les difficultés à attirer de nouveaux talents pourraient nuire à la gestion efficace des activités existantes ainsi qu'à la capacité du Groupe à se positionner pour des acquisitions et des désinvestissements. Au niveau des sociétés, ces facteurs, ainsi que les grèves éventuelles, pourraient avoir un impact négatif sur l'exécution de la stratégie et la performance financière.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group s'efforce d'offrir un environnement de travail attractif et inclusif qui favorise le bien-être, l'engagement et le développement à long terme des employés.
- Des enquêtes de satisfaction et d'engagement des employés sont réalisées chaque année (au niveau du Groupe et des sociétés). Les résultats sont analysés et suivis d'actions concrètes. De plus, les employés bénéficient d'opportunités de développement et sont encouragés à suivre des programmes de formation.
- Des packages de rémunération compétitifs par rapport au marché, à court et à long terme, sont proposés aux employés. Au niveau du Groupe, certains employés bénéficient d'un plan d'options sur actions.
- Le Groupe soutient ses sociétés dans la conception et la mise en œuvre de plans d'intéressement à long terme pour la Direction, dans la planification de la relève et dans le recrutement de postes de direction.
- L'engagement des employés est l'un des KPI non financiers exigés par D'Ieteren Group pour toutes ses sociétés et fait partie des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable à court terme de tous les employés.
- Au niveau des sociétés, des stratégies structurées de gestion des talents et de planification de la relève sont en place. Cela inclut des revues et des discussions régulières au niveau des pays, de la Direction et du Comité Exécutif du Groupe.

Conditions macroéconomiques / Risques géopolitiques	
Description du risque	**Impact potentiel**
D'Ieteren Group et ses sociétés sont exposés aux conditions macroéconomiques, telles que des pénuries d'énergie, l'inflation, les taux d'intérêt, les taux de change, ainsi qu'aux risques spécifiques des secteurs dans lesquels ces sociétés opèrent. Ces risques sont gérés à la fois au niveau de D'Ieteren Group et au niveau de la société concernée. Des conditions macroéconomiques défavorables peuvent impacter négativement non seulement la valorisation sous-jacente (implicite) du portefeuille existant, mais aussi la quantité et la qualité des nouvelles opportunités d'investissement ainsi que les remontées de trésorerie attendues en provenance des sociétés. Par ailleurs, le Groupe est exposé aux risques découlant des tensions géopolitiques mondiales, susceptibles d'affecter les opérations sur l'ensemble de la chaîne de valeur des sociétés de D'Ieteren Group, y compris, mais sans s'y limiter, les risques liés aux conflits armés, aux restrictions commerciales ou aux droits de douane.	Un ralentissement économique général pourrait réduire la demande pour les produits et services proposés par les sociétés du Groupe (notamment une baisse de la demande de voitures neuves, de carnets, une diminution des kilomètres parcourus en voiture, une utilisation réduite des équipements pour lesquels TVH ou PHE vendent des pièces détachées...), ce qui aurait un impact négatif sur la performance financière. Les restrictions au libre-échange, la hausse de l'inflation sur les coûts, les mouvements de taux d'intérêt et les fluctuations des taux de change peuvent également impacter les structures de coûts et la rentabilité du Groupe et de ses sociétés. Les évolutions géopolitiques peuvent également entraîner des perturbations dans l'approvisionnement ou une augmentation des coûts d'approvisionnement, ce qui pourrait affecter les opérations des sociétés.
Mesures d'atténuation	
- La nature diversifiée des sociétés de D'Ieteren Group et de leurs opérations a historiquement démontré une certaine résilience face aux cycles économiques, ce qui atténue (en partie) certains risques macroéconomiques. Néanmoins, aucune des sociétés n'est à l'abri d'une grave récession économique. De ce fait, les équipes de Direction surveillent en permanence l'évolution des conditions de marché et réagissent en conséquence. - Compte tenu de leur positionnement sur leurs marchés respectifs, les sociétés du Groupe ont la capacité d'atténuer (en partie) l'inflation des coûts grâce à la diversification des sources d'approvisionnement, à des relations solides avec les fournisseurs, à des initiatives d'innovation et, lorsque cela est approprié, à des ajustements de prix. En diversifiant leur base de fournisseurs, les sociétés limitent les perturbations potentielles de la chaîne d'approvisionnement. - Les expositions aux taux d'intérêt et aux taux de change sont activement monitorées et, le cas échéant, atténuées par l'utilisation d'instruments de couverture pertinents, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des sociétés. - Les dispositifs de contrôle et systèmes financiers mis en place au niveau du Groupe et de ses sociétés permettent de se focaliser rapidement sur des mesures de réduction des coûts et sur l'application de politiques rigoureuses en matière de fonds de roulement, de dépenses d'investissement et de financement, dans le but de garantir et de préserver de robustes positions de liquidités. - Au niveau des sociétés, les évolutions macroéconomiques et leur impact potentiel sont suivis à travers des revues budgétaires et prévisionnelles constantes, incluant des évaluations de leurs effets sur les indicateurs clés de performance. Ce processus fournit à la Direction une base pour la prise de décisions concernant l'offre de produits et de services, les stratégies de prix et l'échelle optimale des opérations. Cette analyse comprend un suivi continu des premiers signaux d'alerte concernant les changements macroéconomiques dans toutes les entités opérationnelles, avec des mises à jour régulières communiquées aux principales parties prenantes. - Pour les sociétés exposées à des droits de douane ou à d'autres restrictions commerciales, des groupes de travail dédiés ont été mis en place afin d'analyser l'impact potentiel de ces mesures sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ces groupes de travail suivent les évolutions réglementaires, évaluent les implications financières et opérationnelles et mettent en œuvre des mesures d'atténuation visant à limiter les effets négatifs des restrictions commerciales sur les opérations, les coûts et la rentabilité.	

Conformité et éthique	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques découlant du non-respect des lois et réglementations applicables, y compris, sans s'y limiter, les réglementations fiscales, les exigences en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption, les règles en matière de protection des données (y compris le RGPD) ainsi que le non-respect des pratiques commerciales éthiques (telles que les droits de l'homme, les droits du travail, les restrictions environnementales, etc.) sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Les risques liés à l'éthique sont également abordés dans le cadre du risque relatif à la gouvernance d'entreprise.	Si D'Ieteren Group ou ses sociétés ne respectent pas les lois et réglementations applicables ou n'agissent pas conformément aux normes éthiques des affaires, cela pourrait donner lieu à des actions en justice, des sanctions réglementaires et des amendes, et avoir un impact négatif significatif sur la situation financière et la réputation de l'entreprise. En particulier, une conformité insuffisante aux réglementations fiscales ou des contrôles inadéquats des transactions exposées au blanchiment d'argent ou à la fraude pourraient faire encourir au Groupe et à ses sociétés des pénalités financières importantes et des atteintes à leur réputation.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group et ses sociétés ont une culture d'entreprise forte qui valorise l'intégrité et le comportement éthique.
- D'Ieteren Group vise à accroître et maintenir la sensibilisation aux procédures de conformité, aux mesures de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent au niveau du Groupe et de ses sociétés.
- Les processus de contrôle de la conformité aux réglementations fiscales comprennent des revues internes et des audits externes au niveau de D'Ieteren Group et de ses sociétés.
- Des codes et des procédures sont mis en place sous la supervision du Chief Legal Officer et font l'objet d'une large diffusion en interne afin de promouvoir un comportement éthique et de garantir le respect des lois et réglementations. L'évolution des lois et des réglementations fait l'objet d'un suivi continu.
- D'Ieteren Group a mis en place un Code de Conduite et les employés ont reçu une formation spécifique sur le sujet. Le code couvre les aspects de conformité et d'éthique. Une politique de lancement d'alerte a été mise en œuvre et présentée à chaque employé. Un Code de Conduite a également été mis en place ou est en cours de déploiement dans les sociétés.
- Au niveau des sociétés, des spécialistes en protection des données ont été désignés et diverses formations sont organisées pour les employés ayant un profil à haut risque et qui ont accès à des données à caractère personnel. Des actions spécifiques sont mises en place pour protéger les données et garantir la conformité au RGPD, dont une évaluation continue des fournisseurs et un département en charge des questions liées au RGPD. De plus, les sociétés mettent régulièrement à jour leurs processus et procédures en matière de protection de la vie privée.

Changements et conditions du marché, marque et réputation

Description du risque	Impact potentiel
Risques liés à l'évolution des conditions économiques, aux technologies disruptives, à la concurrence, ainsi qu'aux changements d'habitudes ou de comportement des consommateurs. Risques résultant d'un service ou d'un produit de mauvaise qualité. Risque lié à la possibilité qu'une opinion négative des parties prenantes ou une publicité négative concernant les pratiques commerciales ou tout autre événement ou comportement, ou une rumeur, qu'elle soit vraie ou non, ait un impact négatif sur la perception de l'entreprise par le public et par d'autres parties prenantes. Cela inclut le risque de changements au niveau des réglementations fiscales dans les différents pays où le Groupe opère, ainsi que des changements de comportement des consommateurs, induits par l'évolution des politiques automobiles ou de mobilité, sous l'influence de facteurs tels que les politiques fiscales et le changement climatique.	Les conditions économiques, les tendances du marché, les réglementations et les technologies disruptives peuvent avoir un impact sur les résultats financiers, à court et à long terme. Les évolutions réglementaires et les tendances de marché peuvent affecter les volumes des ventes et la fixation des prix. Une adaptation trop lente aux changements dans les préférences des clients comporte des risques pour les ventes et, par conséquent, pour les profits. Une perception négative par les parties prenantes peut entraîner une décote plus élevée sur le cours de l'action, une baisse de la capitalisation boursière, des difficultés à attirer et retenir des talents, une diminution des opportunités d'investissement et freiner le développement des sociétés du Groupe.

Mesures d'atténuation

- En tant que société cotée, D'leteren Group entretient un dialogue ouvert et transparent avec les investisseurs, en sollicitant et recueillant régulièrement les réactions des analystes et des parties prenantes.
- La gestion des risques d'entreprise relève de la responsabilité du Comité Exécutif de D'leteren Group. Les principaux risques sont identifiés et présentés chaque année au Comité d'Audit. Des points d'attention et des plans d'action sont mis en place pour atténuer davantage les risques. Il s'agit notamment des risques susceptibles de nuire à la réputation.
- Le Responsable de la Communication d'Entreprise veille à ce que tous les canaux de communication soient utilisés efficacement pour diffuser les informations pertinentes aux actionnaires, aux parties prenantes et au marché en général, ce qui favorise la confiance et la transparence. Les articles de presse et autres publications font l'objet d'un suivi quotidien et toute rumeur déclencherait une réaction appropriée. L'approbation du Conseil d'Administration peut être requise.
- D'leteren Group s'est fixé des objectifs ESG ambitieux et rend compte régulièrement de ses progrès, qui sont contrôlés par un auditeur externe. Des dialogues réguliers avec les parties prenantes sont organisés afin de mieux comprendre leurs attentes et leurs préoccupations.
- La stratégie de communication d'entreprise de D'leteren Group s'inscrit dans une tradition de communication avec transparence, parcimonie, humilité et contrôle, en étroite collaboration avec les sociétés du Groupe.
- Au niveau des sociétés, l'introduction potentielle ou les modifications des réglementations du secteur sont suivies de près, et des réponses et actions appropriées sont ensuite déterminées.
- La satisfaction des clients, qui est un KPI pour le plan d'intéressement à court terme des équipes de Direction, est surveillée de près et fréquemment analysée au niveau des sociétés. Des plans d'action sont ensuite mis en place afin d'améliorer encore la satisfaction des clients.
- Compte tenu du positionnement sur leurs marchés des sociétés de D'leteren Group, chacune des équipes de Direction concernées possède une connaissance très approfondie des tendances du marché et est bien placée pour saisir les opportunités découlant des évolutions du marché. Parallèlement aux changements de comportement des clients, les changements de comportement des fournisseurs sont également suivis de près. Par ailleurs, les sociétés maintiennent une offre large et diversifiée de produits pour répondre aux besoins de leurs clients et des consommateurs.
- Chacune des sociétés de D'leteren Group a mis en place des cadres d'assurance qualité (par exemple, le « Way of Fitting » de Belron, les certifications ISO) afin de réduire la probabilité de problèmes de qualité des produits/services et, en cas d'apparition de tels problèmes, de les détecter le plus rapidement possible.

Cybersécurité

Description du risque	Impact potentiel
Risques liés aux menaces de cybersécurité, y compris la possibilité de pannes prolongées ou d'incidents affectant la confidentialité des données. D'autres préoccupations concernent la sécurité de l'information, la cybercriminalité, les dysfonctionnements des plateformes clients et l'obsolescence de services informatiques essentiels.	Des cyberattaques ou des perturbations des plateformes destinées aux clients peuvent entraîner des interruptions d'activité, des paiements de rançons ainsi que des préjudices financiers et une atteinte à la réputation. Les fuites de données et le non-respect des réglementations en matière de protection de la vie privée peuvent entraîner des amendes, une atteinte à la réputation et une perte de confiance de la part des consommateurs, des fournisseurs et des employés.

Mesures d'atténuation

- D'leteren Group a mis en place un accord de niveau de service (SLA) avec D'leteren Automotive en ce qui concerne l'IT. D'leteren Automotive surveille également la cybersécurité pour D'leteren Group et des contrôles techniques/logiciels et physiques sont en place. Une feuille de route pour la cybersécurité a été élaborée afin d'instaurer des mesures de protection contre les cybermenaces et de prévenir les violations de conformité et de confidentialité.
- Des assurances cyberrisques sont souscrites lorsque cela est nécessaire.
- Les employés reçoivent régulièrement des formations de sensibilisation à la cybersécurité et à la protection des données, ce qui renforce la vigilance de l'organisation face à l'évolution des menaces. D'leteren Group et ses sociétés ont instauré des politiques de sécurité régissant leur infrastructure IT (y compris le matériel, le réseau, les sites web, les plateformes de commande, les applications et autres plateformes IT). En outre, une série de mesures de protection physique et numérique est appliquée pour assurer la sécurité de la collecte, du stockage et de l'accès aux informations détenues.
- Des protocoles de continuité des activités et de reprise après sinistre sont en place afin de garantir la résilience opérationnelle en cas de perturbation des systèmes.
- Des procédures de réponse aux incidents sont mises en œuvre au sein des sociétés, ce qui permet une gestion structurée et rapide d'éventuels cyberincidents ou de violations en matière de cybersécurité.
- D'leteren Group a mis en place une évaluation de la maturité de ses sociétés en matière de cybersécurité avec l'aide d'un spécialiste externe. L'exercice a été réalisé pour la première fois en 2023 et une réévaluation a eu lieu en 2024 afin de mesurer les progrès accomplis et de garantir une vigilance constante. Les résultats sont partagés et discutés avec les CEOs des sociétés et avec le Comité d'Audit de D'leteren Group. Le Responsable Digital et Innovation de D'leteren Group facilite le partage des bonnes pratiques en matière de cybersécurité entre les différentes sociétés du Groupe sur une base continue et au cours d'une réunion annuelle des Chief Information Security Officers (CISO) des sociétés. Des audits et des évaluations de cybersécurité internes et externes sont réalisés régulièrement, ce qui permet d'assurer que les contrôles restent solides, même dans un contexte d'évolution constante des cybermenaces.
- D'leteren Group veille à ce que la cybersécurité reste une priorité pour les équipes de management de ses sociétés et qu'elle figure deux fois par an à l'ordre du jour des Comités d'Audit des sociétés et chaque année à l'ordre du jour du Conseil d'Administration de D'leteren Group. Le management met fortement l'accent sur le renforcement des capacités en cybersécurité, tant au niveau de D'leteren Group que des sociétés, reconnaissant leur importance cruciale pour la préservation des opérations et la protection des données.

Infrastructure informatique	
Description du risque	**Impact potentiel**
Une défaillance prolongée des systèmes / fonctionnalités informatiques, potentiellement due au vieillissement des systèmes en place.	Les défaillances des systèmes et des protocoles IT peuvent également provoquer des perturbations dans les activités et avoir un impact négatif sur les ventes et les résultats financiers. Une défaillance informatique ou des plans de reprise après sinistre inefficaces pourraient entraîner une baisse des niveaux de service et de la satisfaction des clients et, par conséquent, porter atteinte à la réputation et mener à de potentielles violations de conformité.

Mesures d'atténuation

- L'infrastructure informatique est une priorité essentielle pour D'Ieteren Group et ses sociétés, car elle constitue l'épine dorsale de l'efficacité opérationnelle, de l'innovation et de la satisfaction des clients. En investissant dans son infrastructure informatique et en assurant sa maintenance, le Groupe s'engage à aider ses sociétés à atteindre leurs objectifs stratégiques et à s'adapter à un environnement de plus en plus numérique.
- Au niveau des sociétés, des plans de reprise après sinistre sont en place pour tous les systèmes clés, qui continuent d'être contrôlés afin d'évaluer leur adéquation et d'identifier les domaines d'amélioration. Des processus globaux de gestion des incidents et des problèmes ont également été mis en place pour renforcer l'infrastructure IT clé. En outre, les sociétés continuent d'investir dans des protocoles de sécurité, des audits réguliers et des systèmes de surveillance afin de renforcer et de sécuriser davantage l'environnement opérationnel, dans le but d'accroître la valeur pour les actionnaires grâce à une excellence durable.
- D'Ieteren Group examine régulièrement l'adéquation des systèmes ERP existants au niveau des sociétés, afin de s'assurer qu'ils restent alignés sur les besoins opérationnels et les objectifs stratégiques de l'organisation. Ces évaluations périodiques permettent d'identifier les possibilités d'optimisation, de garantir l'évolutivité et de maintenir l'efficacité et la fiabilité des processus essentiels.

Grands projets et transformation	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque que les sociétés n'obtiennent pas les bénéfices escomptés dans les grands projets en raison de leur ampleur et de leur complexité. Ce risque s'étend à tous les projets et plans de transformation essentiels à la mise en œuvre de la stratégie.	Les projets stratégiques s'accompagnent de risques opérationnels, financiers et réputationnels importants. La capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance, de rentabilité et de loyauté de ses équipes est fondamentalement liée au succès de ces initiatives. Si les bénéfices escomptés ne sont pas obtenus, cela peut entraîner une perte de chiffre d'affaires, des retards dans les services, un taux de rotation accru des talents et des experts ainsi que des coûts supplémentaires.

Mesures d'atténuation

- Les sociétés disposent de processus de gouvernance détaillés en ce qui concerne les grands projets de transformation. Des équipes de projet expérimentées sont mises en place, sous la supervision des équipes de Management des sociétés spécifiques et du Comité Exécutif du Groupe.
- Les grands projets sont accompagnés d'un soutien externe si nécessaire, et les étapes du projet, ainsi que les indicateurs de performance financière et non financière sont collectés, examinés et suivis régulièrement.
- Lorsqu'ils réalisent des projets immobiliers chez D'Ieteren Immo, les entrepreneurs sont invités à fournir des garanties et leur situation financière est examinée à l'aide de rapports de solvabilité. En outre, une couverture d'assurance est également souscrite.

Gestion des infrastructures critiques	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de catastrophes potentielles, résultant notamment de catastrophes naturelles, d'incendies et d'explosions sur des sites critiques.	Les catastrophes potentielles survenant dans les infrastructures peuvent représenter une menace pour la sécurité des personnes, l'accessibilité et le bon fonctionnement des installations critiques.

Mesures d'atténuation

- Au niveau des sociétés, plusieurs mesures et les protocoles de sécurité qui s'y rapportent ont été mis en œuvre afin de protéger les infrastructures critiques: des systèmes de sprinklage et d'autres systèmes de détection précoce ont été mis en place, des investissements dans des programmes de maintenance des systèmes d'évacuation des eaux ont été réalisés, un bon niveau de compartimentage est maintenu dans les lieux critiques, des programmes de formation rigoureux ont été élaborés pour les employés et les entrepreneurs et des efforts de collaboration importants sont entrepris avec les autorités compétentes.

Droit de la concurrence	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques incluant les violations potentielles des lois sur la concurrence, qui interdisent les pratiques anticoncurrentielles et les abus de position dominante, ainsi que les violations des lois et règlements régissant les entreprises traitant directement avec les consommateurs.	Une infraction pourrait donner lieu à des poursuites judiciaires, à des amendes ou des recours réglementaires, à des dommages et intérêts pour les parties lésées et à d'éventuelles poursuites pénales. La confiance à long terme des parties prenantes peut être érodée ou perdue.

Mesures d'atténuation

- Des politiques, des procédures et des directives/formations liées à ces risques ont été mises en place de manière appropriée et sont mises à jour si nécessaire.
- Des audits/évaluations internes et externes sur le droit de la concurrence sont réalisés, lorsque cela est nécessaire, dans toutes les sociétés. Les résultats de ce travail de vérification font l'objet de rapports distincts transmis au Comité d'Audit et/ou au Conseil d'Administration.
- Des conseils et des avis sont également sollicités auprès de conseillers externes spécialisés, lorsque cela est jugé nécessaire.

Risques liés à la chaîne d'approvisionnement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque lié à la perte d'un ou plusieurs contrats de distribution, dont D'leteren Automotive avec le Groupe Volkswagen. Risque que le Groupe Volkswagen prenne des orientations stratégiques qui pourraient nuire aux intérêts de D'leteren Automotive. Risque de perturbations de la chaîne d'approvisionnement.	Un changement dans la relation entre D'leteren Automotive et le Groupe Volkswagen pourrait avoir un impact financier négatif, entraîner des licenciements et nuire à la réputation. Des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement ou des décisions préjudiciables prises par un fournisseur des sociétés peuvent entraîner des retards de service, des interruptions d'activité, une baisse de la satisfaction des clients et, par conséquent, avoir des conséquences financières négatives.
Mesures d'atténuation	
- Les sociétés maintiennent des relations étroites et ouvertes avec leurs fournisseurs et, le cas échéant, diversifient leur base de fournisseurs, conformément à leurs directives en matière d'approvisionnement. - En ce qui concerne D'leteren Automotive, la relation avec son principal fournisseur est basée sur la capacité de D'leteren Automotive à démontrer sa valeur ajoutée grâce à une logistique de pointe, à la professionnalisation du réseau de concessionnaires belges et à une connaissance approfondie du marché belge. Une relation transparente et basée sur la confiance permet à D'leteren Automotive de toujours maintenir un dialogue ouvert avec le Groupe Volkswagen.	

Changement climatique (Adaptation)	
Description du risque	**Impact potentiel**
Le changement climatique expose les sociétés à des risques physiques et de transition. Les risques physiques découlent de la fréquence et de l'intensité croissantes des phénomènes météorologiques extrêmes, qui peuvent endommager les actifs, les terrains et les infrastructures. Les risques de transition reflètent les impacts financiers et opérationnels des changements réglementaires, juridiques, technologiques et de marché liés à la transition vers une économie à moindres émissions de carbone.	Les risques physiques peuvent affecter à la fois les opérations et les chaînes d'approvisionnement des sociétés. Dans les opérations propres, ces perturbations peuvent entraîner une hausse des coûts liée aux dommages causés aux infrastructures et réduire les revenus en entravant la livraison de produits ou de services. Dans la chaîne de valeur, ces événements peuvent perturber les processus d'approvisionnement et compromettre la continuité des activités. De plus, des conditions météorologiques extrêmes peuvent affecter la capacité des travailleurs à accomplir leurs tâches, ce qui se traduit par une baisse de la productivité. Risques de transition : De nouvelles réglementations climatiques ou leur extension, telles que le système EU ETS et le mécanisme CBAM, pourraient affecter les sociétés du Groupe en augmentant le coût des biens industriels à forte consommation d'énergie, tels que l'énergie, le carburant, l'acier et l'aluminium. Des changements dans le comportement des consommateurs pourraient également avoir un impact sur les revenus des sociétés du Groupe.
Mesures d'atténuation	
- Depuis 2021, D'leteren Group réalise une analyse des risques liés au climat (physiques et de transition) dans l'ensemble de son portefeuille en suivant le cadre de la TCFD. (p. 197). - Le Groupe s'est engagé à ce que toutes ses sociétés soient couvertes par un objectif SBT validé d'ici 2027. Cet engagement répond non seulement aux attentes des parties prenantes en matière d'action climatique, mais garantit également que toutes les sociétés gèrent systématiquement leurs risques liés au climat - notamment les coûts énergétiques, l'électrification de la flotte et les pratiques d'approvisionnement - dans le cadre d'un plan global de transition climatique. - En 2025, l'adaptation au changement climatique (c'est-à-dire la gestion des risques climatiques) est devenue un pilier stratégique de la nouvelle feuille de route ESG, l'objectif étant que chaque société tienne un registre des risques climatiques et intègre ses risques matériels dans son plan climatique. - D'leteren Group suit activement l'évolution des réglementations liées à la durabilité, avec l'appui d'un conseiller juridique, afin de garantir la conformité et l'état de préparation, tout en anticipant les impacts potentiels sur le Groupe et ses sociétés.	

5. Informations sur le capital

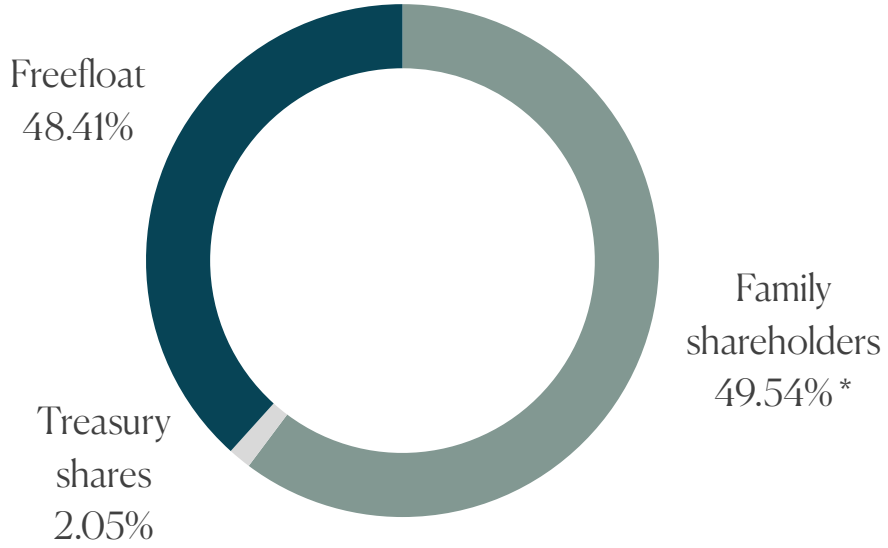
5.1. Dénominateur

At 31 December 2025	Number	Related voting rights
Ordinary shares	53,690,082	53,690,082
Participating shares*	5,000,000	5,000,000
Total	**58,690,082**	

* Par parts bénéficiaires, on entend des parts avec droits de vote et droits économiques à hauteur de 1/8e des droits de dividende et de liquidation.

5.2. Structure de l'actionnariat

At 31 December 2025	In share capital	In voting rights
Family shareholders	49.54%	53.84%
Treasury shares	2.05%	1.88%
Freefloat	48.41%	44.28%



* Capital-actions

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

Conformément à l'article 14, paragraphe 4 de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, sur la base des notifications reçues par la Société, la structure de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2025 est présentée dans la note annexe 21 aux états financiers.

La Société n'a pas connaissance d'une notification ultérieure modifiant les informations présentées dans la note annexe 21 aux états financiers.

5.4. Éléments pouvant avoir une influence en cas d'offre publique d'achat sur les actions de la Société

Conformément à l'article 74 § 7 de la loi belge du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'achat, le 20 décembre 2024, la Société a reçu du Groupe Nayarit (dont les membres sont présentés dans la note annexe 21 aux états financiers consolidés), de SPDG SA et d'Olivier Périer une notification de transparence selon laquelle, suite au transfert de 8.902.313 actions et de 1.250.000 parts bénéficiaires détenues par SPDG SA et Olivier Périer à Nayarit Participations SA, Nayarit Participations SA a franchi le seuil de 50% à la hausse et SPDG SA a franchi le seuil de 10% à la baisse. Dans ce contexte, les parties notifiantes ont également mis fin à la relation d'action de concert qui faisait l'objet de la notification de transparence du 4 novembre 2008. En outre, des options d'achat ont été accordées par SPDG SA à Nayarit Participations SA. Cette notification reste valable à la date du présent rapport.

L'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2024 a renouvelé les pouvoirs du Conseil d'Administration :

- Augmenter le capital social en une ou plusieurs fois d'un montant maximum de 60 millions d'euros. Les augmentations de capital à décider dans le cadre du **capital autorisé** peuvent être réalisées soit en numéraire, soit en nature, dans les limites fixées par le Code des sociétés et associations belge, soit par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou d'un compte de primes d'émission, avec ou sans création de nouvelles actions, qu'il s'agisse d'actions privilégiées ou autres, avec ou sans droit de vote et avec ou sans droit de souscription. Dans l'intérêt de la Société et conformément aux conditions déterminées par la loi, le Conseil d'Administration peut limiter ou supprimer les droits de souscription préférentiels aux augmentations de capital qu'il décide, y compris en faveur d'une ou de plusieurs entités déterminées ;
- Émettre, dans le cadre du capital autorisé, des obligations convertibles, des droits de souscription ou des instruments financiers, qui peuvent donner droit à des actions de la Société, dans les conditions définies par le Code des sociétés et associations belge, au maximum, de sorte que le montant des augmentations de capital qui pourraient résulter de l'exercice des droits et instruments financiers mentionnés ci-dessus ne dépasse pas la limite du capital autorisé restant, le cas échéant sans tenir compte des droits de souscription préférentiels des obligataires.

Sans préjudice des autorisations accordées au Conseil d'Administration décrites dans les paragraphes précédents, l'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2023 a également renouvelé les pouvoirs du Conseil d'Administration, pour une période de trois ans renouvelable, afin de procéder – en cas d'offres publiques d'achat sur les actions de la Société et à condition que la notification requise ait été faite par la FSMA dans un délai de trois ans à compter de la décision de l'Assemblée générale – à des augmentations de capital par apport en nature ou en numéraire, le cas échéant sans tenir compte des droits de souscription préférentiels des actionnaire.

L'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2023 a également approuvé le renouvellement de l'autorisation de cinq ans accordés au Conseil d'Administration concernant l'acquisition, le transfert ou l'annulation d'actions propres dans les conditions fixées par la loi, notamment pour couvrir les plans d'options sur actions des managers de la Société, et pour réaliser les programmes de rachat d'actions décidés par le Conseil d'Administration.

En cas de risque de préjudice grave et imminent pour la Société, le Conseil d'Administration a le pouvoir de transférer les actions propres soit sur le marché, soit par une vente aux mêmes conditions à tous les actionnaires dans le respect des conditions légales applicables. Cette autorisation s'applique, dans les mêmes conditions, à l'achat ou au transfert d'actions détenues dans la Société par ses filiales, comme indiqué aux articles 7:221 à 7:225 du Code des sociétés et associations belge.

Les règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et la modification des statuts de la Société sont celles prévues par le Code des sociétés et associations belge.

Rapport de durabilité

TABLE DES MATIÈRES

DÉCLARATION DE DURABILITÉ CONSOLIDÉE

184 D'leteren Group (chapitre consolidé)
214 Taxonomie européenne
222 D'leteren Automotive
253 Moleskine
274 Parts Holding Europe (PHE)
300 D'leteren Immo
319 Annexes
323 Notes additionnelles et méthodologies
339 Rapport indépendant d'assurance limitée

Les rapports non audités de Belron et de TVH figurent dans la section « Autres informations de durabilité » à la suite de cette déclaration consolidée :

344 Belron
363 TVH

Une table des matières plus détaillées est disponible pour chaque business à la page 186.

D'Ieteren Group

1. Introduction

Dans un environnement économique en constante évolution, où les aspects commerciaux et sociétaux sont de plus en plus interconnectés, la déclaration de durabilité est devenue une partie intégrante du rapport annuel de D'Ieteren Group. Depuis son tout premier rapport non financier en 2018, D'Ieteren Group publie des informations détaillées sur son approche et ses performances en matière de durabilité, ainsi que sur celles de ses sociétés. Depuis 2024, le rapport est rédigé en conformité avec les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS).

Structure du rapport

En tant que société d'investissement aux activités diversifiées, D'Ieteren Group adopte une approche où les stratégies liées à l'ESG sont définies par chaque société en fonction de leur secteur et de leur chaîne de valeur, plutôt qu'au niveau du Groupe. Par conséquent, cette déclaration inclut des chapitres distincts pour chaque société, au lieu d'être une déclaration consolidée unique.

Conformément aux exigences de la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD), le premier chapitre de cette Déclaration de durabilité suit la structure des États financiers consolidés. Il fournit des détails sur l'entité Corporate de D'Ieteren Group ainsi que des données quantitatives concernant les entités consolidées et des références aux différents chapitres de ces sociétés afin d'obtenir des précisions supplémentaires spécifiques à chacune d'elles. Le segment « Corporate et autres » dans les tableaux de données publiés inclut les informations relatives à D'Ieteren Immo. Pour les données spécifiques à cette entité, veuillez consulter la communication dédiée de D'Ieteren Immo.

D'Ieteren Group n'a pas fait usage de l'option permettant d'omettre, dans son reporting, certaines informations spécifiques relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats de l'innovation.

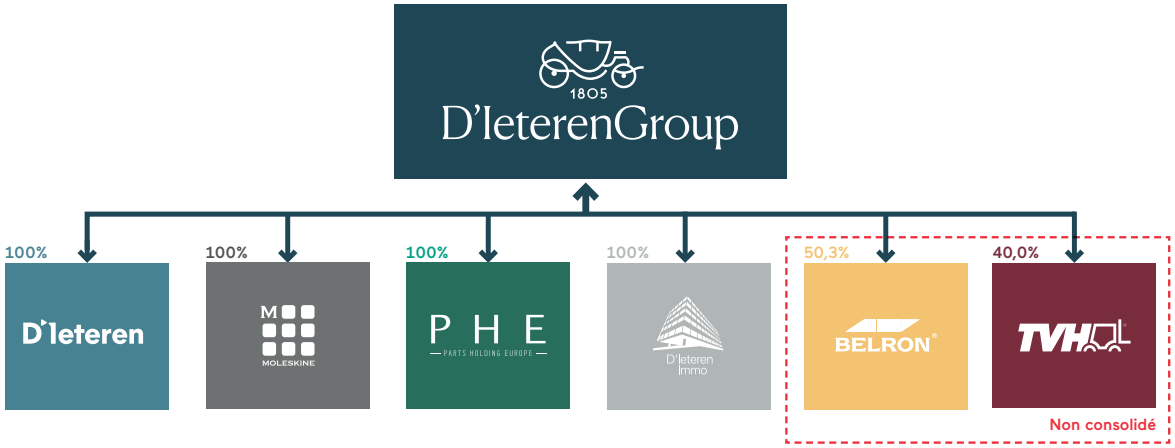
Périmètre du rapport

D'Ieteren Group applique la même approche d'actionnariat actif à l'ensemble de ses six sociétés. Toutefois, la directive CSRD a une vision différente des opérations de D'Ieteren Group, limitant son périmètre de reporting à ses entités financièrement consolidées. Conformément à cette réglementation, le Groupe n'inclut donc que les quatre sociétés financièrement consolidées (D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE et D'Ieteren Immo) dans le périmètre de sa déclaration de durabilité CSRD 2025, qui a fait l'objet d'un audit externe.

Mais compte tenu de l'importance des participations de TVH et de Belron dans les opérations du Groupe, ces entités ont été incluses dans l'analyse de double matérialité, et des déclarations de durabilité volontaires ont été incluses pour chacune d'elles, suite à la déclaration de durabilité du Groupe conforme à la directive CSRD. Cette mesure vise à éviter de donner une vision biaisée des impacts, des risques et des opportunités de D'Ieteren Group due à leur exclusion. Il convient de noter que ces déclarations de durabilité distinctes ne sont pas encore conformes à la directive CSRD et qu'elles n'ont pas encore fait l'objet d'une assurance externe, vu que Belron et TVH suivent des calendriers différents pour la mise en œuvre de la CSRD.

2. Informations générales

D'leteren Group est une entreprise cotée en bourse et contrôlée par un actionnariat familial. L'entreprise basée à Bruxelles a investi dans six sociétés actives à l'échelle internationale. Les activités de ses sociétés sont décrites à la page 4 de ce rapport.



Une distinction claire entre deux niveaux

D'leteren Group, en tant que société d'investissement, fonctionne selon une structure à deux niveaux : le niveau corporate (société holding) et le niveau des sociétés. Cette distinction sera appliquée tout au long de ce chapitre consolidé. Plus précisément, la terminologie employée sera la suivante :

- Le périmètre corporate fait référence aux sujets spécifiques à la société holding.
- Le périmètre consolidé se rapporte aux impacts, risques et opportunités des sociétés consolidées.

2.1. Exigences de publication couvertes par la déclaration de durabilité

		D'Ieteren Group	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
ESRS 2 – Informations générales à publier						
BP-1	Base de préparation	p. 184	p. 224	p. 253	p. 276	p. 302
BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	p. 188	p. 224	p. 253	p. 276	p. 302
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	p. 189	p. 225	p. 256	p. 277	p. 302
GOV-2	Questions de durabilité traitées par la direction	p. 189	p. 225	p. 256	p. 277	p. 302
GOV-3	Systèmes d'incitation	p. 190	p. 226	p. 257	p. 279	p. 303
GOV-4	Déclaration sur la diligence raisonnable	p. 190	p. 226	p. 257	p. 279	p. 303
GOV-5	Gestion des risques de l'information en matière de durabilité	p. 191	p. 227	p. 258	p. 279	p. 304
SBM-1	Stratégie, modèle économique et création de valeur	p. 191	p. 229	p. 258	p. 280	p. 304
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	p. 193	p. 227	p. 260	p. 283	p. 306
SBM-3	Résultat de l'analyse de double matérialité	p. 193	p. 228	p. 260	p. 282	p. 306
IRO-1	Processus d'analyse de double matérialité	p. 323	p. 326	p. 327	p. 328	p. 330
IRO-2	Exigences de publication couvertes par la déclaration de durabilité	p. 186	p. 186	p. 186	p. 186	p. 186
IRO-2	Liste des points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE	p. 319	p. 319	p. 319	p. 319	p. 319
MDR P, A & T	Déclaration générale sur les exigences de publication minimums concernant les politiques, les actions et les objectifs	p. 322	p. 224	p. 322	p. 322	p. 322
ESRS E1 – Changement climatique						
GOV-3	Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation	p. 190	p. 226	p. 257	p. 279	p. 303
E1-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	p. 198	p. 234	p. 261	p. 284	p. 307
SBM-3	IRO liés au changement climatique	p. 195	p. 231	p. 261	p. 284	p. 307
IRO-1	Identification des IRO liés au changement climatique	p. 197	p. 231	p. 261	p. 284	p. 307
E1-2	Politiques	p. 198	p. 234	p. 262	p. 285	p. 308
E1-3	Actions	p. 198	p. 236	p. 262	p. 285	p. 307
E1-4	Objectifs	p. 198	p. 235	p. 261	p. 284	p. 307
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	p. 201	p. 239	p. 263	p. 286	p. 309
E1-6	Émissions de GES brutes des Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	p. 200	p. 240	p. 264	p. 286	p. 310
ESRS E2 – Pollution						
IRO-1	Identification des IRO liés à la pollution	p. 195	p. 231	n.a.	p. 289	p. 312
E2-1	Politiques	p. 205	p. 234	n.a.	p. 289	p. 312
E2-2	Actions	n.a.	p. 243	n.a.	p. 289	p. 312
E2-3	Objectifs	n.a.	p. 243	n.a.	p. 289	p. 312

		D'Ieteren Group	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
ESRS E3 – Ressources aquatiques et marines						
IRO-1	Identification des IRO liés à l'eau	p. 195	p. 231	p. 266	p. 289	p. 312
E3-1	Politiques	p. 205	p. 234	p. 266	p. 289	p. 312
E3-2	Actions	n.a.	p. 243	p. 266	p. 289	p. 312
E3-3	Objectifs	n.a.	p. 243	p.266	p. 289	p. 312
ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes						
E4-1	Plan de transition pour la biodiversité	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
SBM-3	Impacts, risques et opportunités liés à la biodiversité	p. 195	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
IRO-1	Identification des IRO liés à la biodiversité	p. 205	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
E4-2	Politiques	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
E4-3	Actions	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
E4-4	Objectifs	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire						
IRO-1	Identification des IRO liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	p. 195	p. 231	p. 265	p. 287	p. 311
E5-1	Politiques	p. 203	p. 234	p. 265	p. 287	p. 311
E5-2	Actions	p. 203	p. 241	p. 265	p. 287	p. 311
E5-3	Objectifs	p. 203	p. 241	p. 265	p. 287	p. 311
E5-4	Ressources entrantes	p. 203	p. 242	p. 265	p. 288	p. 311
E5-5	Ressources sortantes	p. 204	p. 242	p. 266	p. 288	p. 312
ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise						
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	p. 193	p. 227	p. 260	p. 283	p. 306
SBM-3	IRO des effectifs de l'entreprise	p. 196	p. 244	p. 267	p. 290	p.313
S1-1	Politiques	n.a.	p. 244	p. 268	p. 290	p. 313
S1-2	Interaction avec les effectifs	n.a.	p. 247	p. 269	p. 293	p. 314
S1-3	Procédure de réparation des impacts et canaux permettant de faire part des préoccupations	n.a.	p. 247	p. 270	p. 293	p. 315
S1-4	Gérer les impacts sur les effectifs	n.a.	p. 245	p. 268	p. 290	p. 313
S1-5	Objectifs	n.a.	p. 246	p. 268	p. 290	p. 313
S1-6	Caractéristiques des employés	p. 206	p. 247	p. 267	p. 294	p. 313
S1-7	Non-salariés	p. 208	p. 247	p. 267	p. 294	p. 313
S1-9	Diversité	p. 208	p. 247	p. 270	p. 294	p. 314
S1-14	Santé et sécurité	p. 209	p. 247	p. 269	p. 294	p. 314
S1-17	Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits de l'homme	p. 210	p. 247	p. 270	p. 294	p. 315

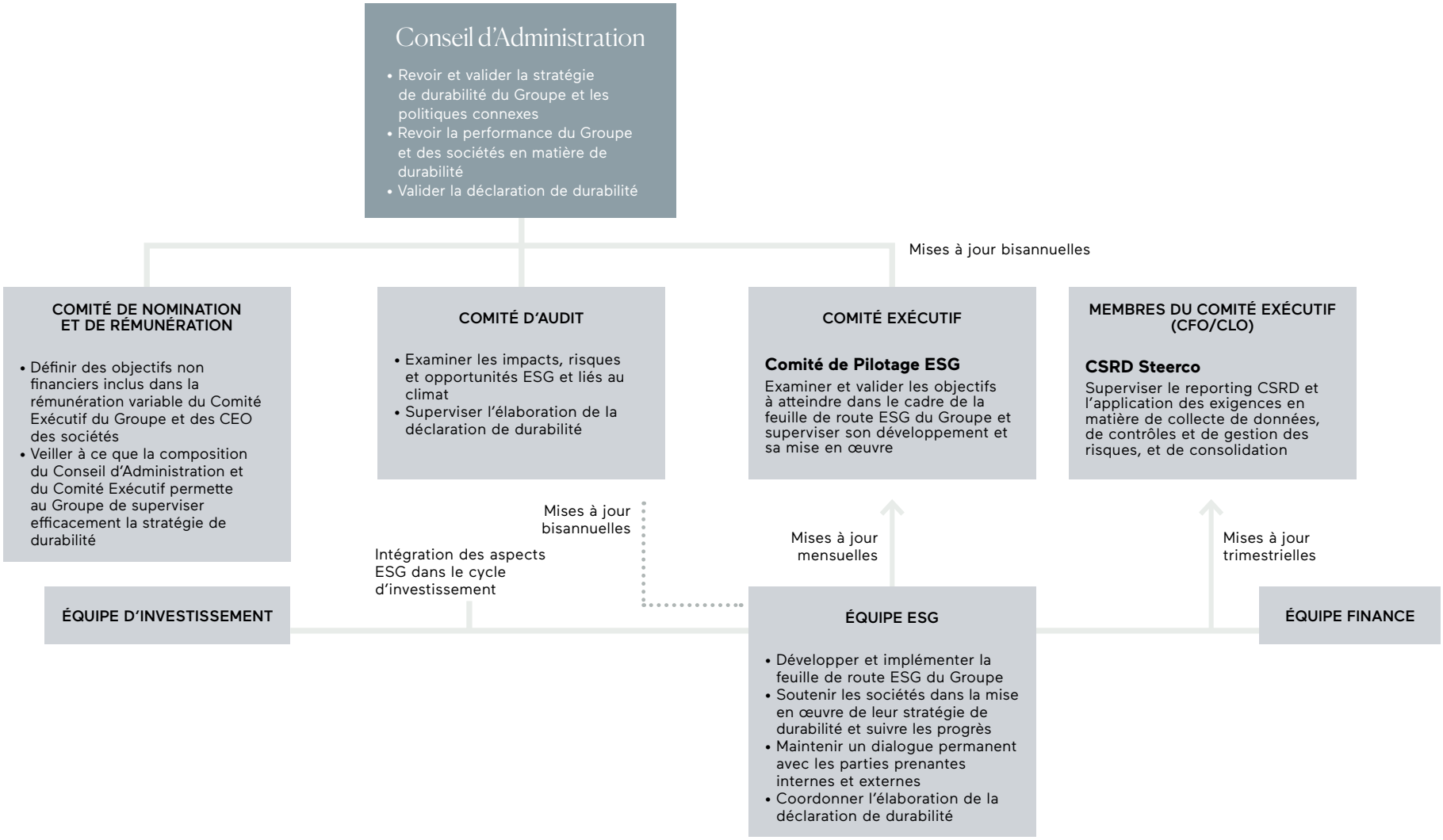
		D'leteren Group	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	D'leteren Immo
ESRS S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur						
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	p. 193	p. 227	p. 260	p. 283	p. 306
SBM-3	IRO des travailleurs de la chaîne de valeur	p. 196	p. 248	p. 270	p. 295	p. 315
S2-1	Politiques	n.a.	p. 249	p. 270	p. 295	p. 315
S2-2	Interaction avec les travailleurs de la chaîne de valeur	n.a.	p. 248	p. 271	p. 296	p. 316
S2-3	Procédure de réparation des impacts et canaux permettant de faire part des préoccupations	n.a.	p. 248	p. 271	p. 296	p. 316
S2-4	Gestion des impacts sur les travailleurs de la chaîne de valeur	n.a.	p. 248	p.270	p. 295	p. 315
S2-5	Objectifs	n.a.	p. 248	p. 271	p. 296	p. 316
ESRS G1 – Conduite des affaires						
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	p. 212	p. 250	p. 272	p. 297	p. 317
IRO-1	Identification des IRO liés à la conduite des affaires	p. 196	p. 250	p. 272	p. 297	p. 317
G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	p. 213	p. 252	p. 272	p. 297	p. 317
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	p. 213	p. 251	p. 273	p. 298	p. 318
G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	p. 213	p. 251	p. 273	p.299	p. 318
EUT	Taxonomie européenne	p. 214	p. 214	p. 214	p. 214	p. 214

2.2. Publication d'informations relatives à des circonstances particulières

Le présent rapport de durabilité indique si des métriques sont estimées à l'aide de sources indirectes. Cela inclut l'utilisation de moyennes sectorielles ou d'autres approximations. Toute extrapolation ou hypothèse est clairement indiquée dans les sections correspondantes Pour plus d'informations sur la méthodologie et les hypothèses utilisées, veuillez vous référer à la page 323.

2.3. Gouvernance

2.3.1. LE RÔLE DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE



Au niveau des sociétés, les progrès réalisés sur les feuilles de route de durabilité sont également discutés lors des réunions des Conseils d'Administration, des Comités d'Audit et du management propres à chaque société.

La structure de gouvernance de D'Ieteren Group repose sur trois organes principaux : le Conseil d'Administration, le Comité de Nomination et de Rémunération et le Comité d'Audit. Pour plus d'informations sur la composition et la diversité de ces Comités, veuillez vous référer à la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise. La représentation des employés est assurée par la participation régulière du Comité Exécutif aux réunions du Conseil d'Administration.

Certains administrateurs faisant partie de ces comités possèdent une expertise en durabilité, qu'ils ont acquise en ayant mis en place des stratégies ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans d'autres entreprises.

Les membres du Comité Exécutif reçoivent tout au long de l'année une formation en matière d'ESG par l'équipe ESG lors des réunions du Comité de Pilotage ESG/CSRD, ainsi que lors de sessions de formation spécifiques organisées pour toute l'équipe corporate.

2.3.2. SYSTÈMES D'INCITATION

L'entité Corporate de D'Ieteren Group utilise des systèmes d'incitation à court terme liés à ses objectifs de durabilité pour encourager et récompenser les progrès de son équipe de direction dans la réalisation de ces objectifs.

La prime annuelle du Comité Exécutif est basée sur des objectifs financiers et non financiers pondérés de manière égale. Ces objectifs sont proposés par le Comité de Nomination et de Rémunération et approuvés par le Conseil d'administration chaque année.

Alors que les objectifs financiers sont communs à tous les membres du Comité Exécutif, les objectifs non financiers sont spécifiques à chacun d'entre eux. En 2025, le Chief Executive Officer (CEO), la Chief Legal Officer (CLO) et le Chief Finance Officer (CFO) étaient les trois membres de la direction soumis à des objectifs liés à la durabilité. Ces objectifs étaient essentiellement qualitatifs et ne reposaient pas sur des métriques particulières.

Jouant un rôle déterminant dans l'orientation des ambitions ESG du Groupe, les principaux objectifs du CEO comprenaient la validation et le lancement de la feuille de route ESG 2025-2028, ainsi que l'assurance de l'avancement de la stratégie climatique du Groupe dans l'ensemble des unités opérationnelles.

La CLO a pour objectif d'assurer la mise en œuvre de la nouvelle feuille de route triennale, laquelle comprend le renforcement des compétences ESG des membres de l'entité corporate, ainsi que l'élaboration d'une déclaration de durabilité 2025 conforme à la CSRD.

Parmi les objectifs du CFO figurent le renforcement de la gestion des risques (y compris les risques ESG) et la garantie d'un reporting de durabilité de haute qualité.

Pour plus d'informations sur la rémunération des membres du Comité Exécutif, veuillez consulter le rapport de rémunération page 159.

2.3.3. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	2.3. Gouvernance 2.4. Stratégie
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	2.4.7 Intérêts et points de vue des parties prenantes 5.1. Conduite des affaires Voir les Annexes pour plus d'information sur le processus d'analyse de double matérialité
Identifier et évaluer les impacts négatifs	2.4.9. Résultat de l'analyse de double matérialité consolidée Voir les Annexes pour plus d'information sur le processus d'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	4. Informations environnementales 5. Informations sociales 6. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	4. Informations environnementales 5. Informations sociales 6. Gouvernance

2.3.4. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Afin de garantir un reporting de durabilité rigoureux, D'Ieteren Group a mis en place un processus de collecte de données au niveau du Groupe. L'équipe ESG dirige ce processus, sous la supervision du Comité de Pilotage CSRD. Le Comité de Pilotage CSRD est chargé d'évaluer les différents risques liés au reporting de durabilité lors de ses réunions trimestrielles. Les risques de reporting identifiés par les comités CSRD ainsi que les mesures prises pour les atténuer sont communiqués au Comité d'Audit. Au niveau des sociétés, les Comités d'Audit tiennent une réunion spécifique sur les informations de durabilité pendant la période de reporting.

Ce processus aborde plusieurs risques :

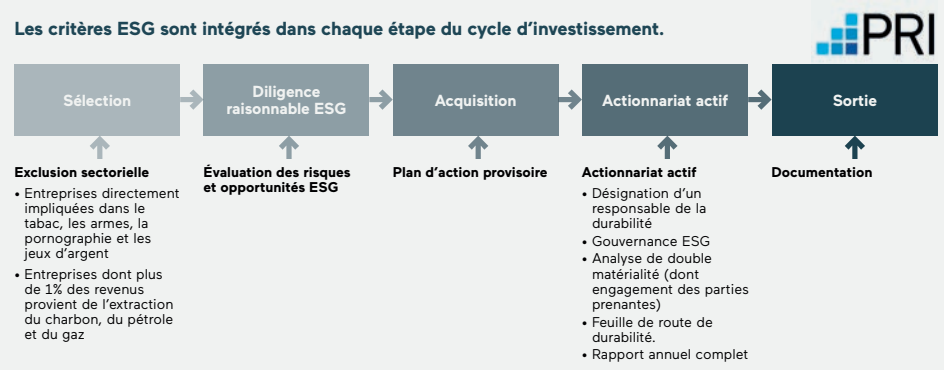
Exhaustivité	- Accès du Groupe à une plateforme de reporting spécifiquement conçue pour évaluer la conformité aux normes européennes (ESRS) pour les KPI quantitatifs. - Tableau de bord complet permettant de vérifier efficacement l'exhaustivité des données.
Précision	- Hiérarchie qui privilégie les données primaires par rapport aux estimations - Élaboration d'estimations en collaboration avec des experts - Divulgation des méthodologies d'estimation pour permettre de comprendre le niveau d'incertitude.
Intégrité et fiabilité	- Processus de contrôle interne au niveau des sociétés. - Contrôle et vérification des données au niveau du Groupe avant consolidation. - Les processus de revue incluent l'identification d'anomalies, d'incohérences et d'écarts significatifs par rapport aux années précédentes. - Formations et sessions d'échange de bonnes pratiques sur les contrôles internes impliquant les responsables du reporting de toutes les sociétés.
Disponibilité et respect des délais	- Identification précoce des KPI matériels à rapporter. - Coordination par le Groupe du calendrier de reporting afin de garantir la collecte des données en temps voulu.
Cohérence	- Documents d'orientation élaborés au niveau du Groupe pour tous les KPI quantitatifs afin de standardiser les définitions et méthodologies entre les différentes sociétés. - Ces documents permettent à chaque société de définir ses processus de collecte et de contrôle des données, ce qui soutient la gouvernance et la cohérence du reporting ESG à l'échelle du Groupe.

2.4. Stratégie

2.4.1. STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

D'Ieteren Group vise à investir dans des plateformes de croissance qui sont ou ont le potentiel de devenir des leaders du marché grâce à des modèles durables et évolutifs. Il se concentre sur des domaines d'investissement spécifiques, notamment les Services aux entrepriseset les Produits industriels. À travers ses activités d'investissement, D'Ieteren Group cherche à créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, y compris ses actionnaires, ses employés, ses clients et la société dans son ensemble.

Depuis qu'il est devenu signataire des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) en 2020, D'Ieteren Group a intégré les considérations ESG dans chaque phase de son cycle d'investissement, depuis l'identification d'opportunités jusqu'à l'acquisition d'entreprises.



Remarque : Les Principes pour l'Investissement Responsable des Nations unies (PRI) sont une organisation internationale qui promeut l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement.

Compte tenu des spécificités de la stratégie d'investissement de D'Ieteren Group (investissement à long terme dans un nombre limité de sociétés), l'approche d'investissement responsable a été identifiée comme un enjeu hautement matériel dans l'analyse de double matérialité, en particulier en ce qui concerne la phase d'actionnariat actif.

D'Ieteren Group s'engage à améliorer la performance de ses sociétés en matière de durabilité pendant toute la période de détention. Pour soutenir cette ambition, le Groupe collabore avec l'équipe de direction de l'entreprise acquise pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de durabilité qui aborde les enjeux ESG les plus matériels pour l'entreprise. Le Groupe veille à ce que la gouvernance de l'entreprise soit structurée de manière à permettre une gestion optimale des impacts, des risques et des opportunités (IRO) en matière de durabilité, sous la supervision des plus hautes instances de gouvernance. En outre, le Groupe aide les sociétés à mettre en place des canaux et des processus de reporting solides, qui facilitent la collecte de données fiables pour le suivi interne et leur intégration dans la déclaration annuelle du Groupe.

2.4.2. GÉRER L'APPROCHE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE DU GROUPE

Au niveau Corporate, D'Ieteren Group a identifié son approche d'investissement responsable à la fois comme un impact positif et un risque financier potentiel.

IRO matériels	Type
Impact positif via l'actionnariat actif : en tant qu'actionnaire actif, D'Ieteren Group est idéalement positionné pour soutenir les développements dans les stratégies et les opérations de ses sociétés d'une manière qui contribue positivement aux enjeux mondiaux en matière de durabilité.	Impact significatif (+)
Ne pas intégrer efficacement les risques et opportunités ESG dans l'approche d'investissement : pourrait poser des défis majeurs, comme une compréhension insuffisante des tendances émergentes, des évolutions réglementaires, des changements dans le comportement des consommateurs et des dynamiques de marché en constante évolution - des facteurs qui pourraient en fin de compte conduire à une érosion de la valeur.	Risque significatif

Pour les gérer, D'Ieteren Group a formalisé son approche d'investissement responsable sous la forme d'une Charte qui a été mise à jour en 2025. La Charte couvre l'ensemble du cycle d'investissement : de la sélection des opportunités d'investissement à la formulation de thèses d'investissement en passant par les phases de diligence raisonnable, de finalisation de la transaction, d'actionnariat et de cession.

En plus de la conformité aux garanties minimales et aux principes juridiques et éthiques, elle comprend une politique qui exclut les investissements dans des entreprises directement impliquées dans des secteurs spécifiques (voir section précédente). Cette politique s'applique à tous les investissements potentiels et existants et est mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation. Le Comité Exécutif du Groupe supervise l'intégration de la Charte dans les opérations quotidiennes. Le Conseil d'Administration approuve et révise la Charte tous les trois ans, ou le cas échéant, afin de s'assurer qu'elle prend en compte les enjeux ESG émergents et qu'elle reste alignée sur les objectifs stratégiques et les valeurs de D'Ieteren Group.

2.4.3. NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE ESG DE D'IETEREN GROUP

En 2025, D'Ieteren Group a élaboré sa nouvelle feuille de route ESG 2025-2028, conformément à ses objectifs en matière de durabilité et d'investissement responsable. Cette feuille de route a été définie sur la base des résultats des analyses de double matérialité réalisées au niveau du Groupe et pour chacune de ses sociétés. Cette section présente les ambitions du Groupe dans le cadre de ce plan.

2.4.4. LA FEUILLE DE ROUTE ESG AU NIVEAU CORPORATE

En tant que grande entreprise cotée en bourse, D'Ieteren Group veille à ce qu'une gouvernance solide fasse partie intégrante de son identité profonde. Cet engagement se traduit par le respect des normes les plus élevées en matière d'éthique des affaires et par la volonté de faire progresser la stratégie ESG du Groupe.

La feuille de route ESG 2025-2028 vise à renforcer la gouvernance ESG autour de deux piliers clés :

- Formation et renforcement des compétences ESG : Dispenser des formations ESG ciblées au niveau du Conseil d'Administration, de la direction et des équipes, axées sur l'intégration des enjeux ESG dans la prise de décision stratégique, l'analyse des investissements et les pratiques opérationnelles.
- Suivi des réglementations en matière de durabilité : Suivre l'évolution des réglementations qui s'appliquent au Groupe et à ses sociétés, évaluer leur impact financier potentiel et garantir une mise en conformité efficace

2.4.5. LA FEUILLE DE ROUTE ESG AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS

Le Groupe assure le suivi des stratégies de durabilité de ses sociétés

Le Groupe suit les progrès réalisés dans le cadre de la stratégie de durabilité de chaque société. Outre les dimensions environnementales, cela inclut de prêter une attention particulière aux questions sociales telles que la santé et la sécurité des employés, la formation et le développement, la diversité et l'inclusion ainsi que la conduite des affaires, même si les sociétés ont déjà mis en place de solides approches spécifiques.

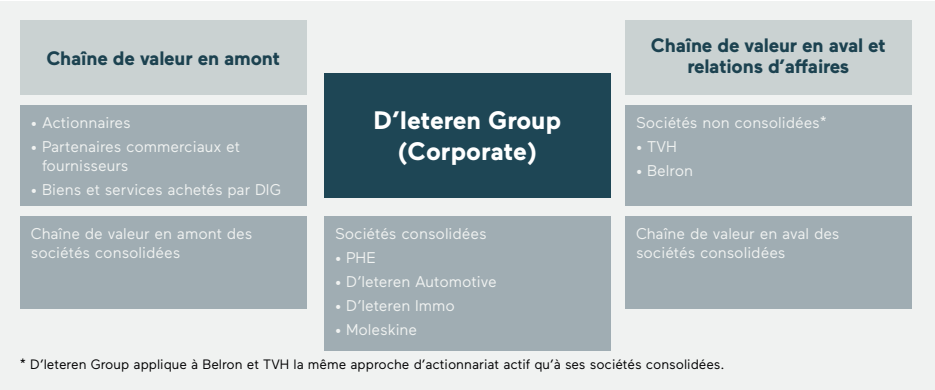
Le Groupe apporte son soutien et son expertise sur les principaux aspects matériels au niveau du portefeuille.

Il offre un soutien opérationnel et une expertise sur une sélection de sujets qui sont considérés comme prioritaires, font l'objet de demandes d'action croissantes et sur lesquels il peut apporter une valeur ajoutée. Au travers de ce soutien, le groupe vise à atteindre les objectifs suivants.

Objectifs ESG 2028 au niveau des sociétés	
Atténuation du changement climatique	100% des sociétés disposent d'un SBT validé et d'un plan de transition climatique robuste.
Adaptation au changement climatique	100% des sociétés ont évalué et intégré les risques et opportunités matériels liés au climat dans leur stratégie climatique.
Gestion des déchets et économie circulaire	100% des sociétés disposent d'un plan de gestion des déchets et d'objectifs associés.
Chaîne de valeur durable	100% des sociétés ont mis en place un cadre formel d'achats durables.

2.4.6. MODÈLE ÉCONOMIQUE DE D'IETEREN GROUP

Le Groupe est actuellement investi dans six sociétés, comme détaillé à la section 2. Informations générales. Quatre de ces entités sont soumises à une consolidation financière, et leurs stratégies, marchés et groupes de clients respectifs sont décrits dans les chapitres correspondants de ce rapport consolidé. Les deux entités restantes, TVH et Belron, sont considérées comme des « entreprises associées avec d'autres relations d'affaires » selon l'EFRAG IG 2. Leurs rapports non audités sont repris à la suite du rapport consolidé, dans la section « Autres informations de durabilité ».



Le modèle de création de valeur de D'Ieteren Group est disponible à la page 16.

Le chiffre d'affaires des sociétés financièrement consolidées est associé à 100% au secteur « Sales & Trade » des normes ESRS. Des informations détaillées sur le chiffre d'affaires du Groupe et le chiffre d'affaires par activité figurent à la page 63.

2.4.7. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES

Cette section fait référence aux intérêts et aux points de vue des parties prenantes de l'entité Corporate de D'Ieteren Group en tant que société mère. Les intérêts et points de vue des parties prenantes propres aux sociétés sont décrits dans leurs chapitres respectifs.

Pour créer une valeur commune pour les parties prenantes de D'Ieteren Group, l'équipe Corporate doit comprendre leurs intérêts et leurs attentes. C'est pourquoi le dialogue avec les actionnaires et les investisseurs fait partie des activités quotidiennes. Les équipes ESG et Communication financière sont chargées de maintenir un dialogue permanent avec les parties prenantes et de fournir au Comité Exécutif des mises à jour régulières sur les préoccupations et intérêts émergents des parties prenantes, notamment lors des réunions mensuelles du Comité de Pilotage ESG. Le Comité Exécutif intègre les résultats de ces interactions avec les parties prenantes dans les décisions stratégiques et opérationnelles. D'un point de vue opérationnel, le feed-back des parties prenantes peut influencer la priorisation des initiatives.

Ainsi, en réponse à l'intérêt croissant des parties prenantes pour les plans de transition climatique, le Groupe en a fait un axe stratégique de sa feuille de route ESG 2025–2028.

En outre, les problématiques identifiées via les enquêtes de satisfaction des employés ont donné lieu au lancement d'initiatives, telles qu'un programme de développement des talents et d'autres initiatives liées au bien-être au travail pour l'équipe Corporate.

Pourquoi nous nous engageons
Experts internes : Engagement par le biais de divers Comités de Pilotage et de réunions internes informelles afin de tirer parti de leur expertise pour définir et mettre en œuvre des stratégies de durabilité, assurer la conformité réglementaire, gérer le reporting ESG et intégrer les principes ESG dans l'ensemble de l'organisation.
Employés : Le feed-back des employés est très apprécié, car ils représentent le socle de l'organisation. L'engagement des employés est encouragé par des réunions mensuelles du personnel, ce qui favorise une culture d'amélioration continue et garantit que les éventuelles préoccupations concernant le bien-être et les conditions de travail sont dûment prises en compte.
Actionnaires et investisseurs : L'engagement avec les actionnaires et les investisseurs favorise la transparence et la confiance sur des questions ESG (performance, stratégie, risques et objectifs) Les journées dédiées aux marchés des capitaux et les roadshows, les assemblées générales et le dialogue continu avec l'équipe chargée des relations investisseurs permettent à l'organisation de comprendre les attentes externes en matière d'ESG et de prendre les mesures qui s'imposent.
Utilisateurs des rapports de durabilité (agences de notation et analystes) : L'engagement avec les utilisateurs des rapports de durabilité par le biais de notations et d'un dialogue continu avec des analystes est essentiel pour fournir des informations précises et transparentes sur la performance ESG. Leurs retours permettent d'améliorer la qualité des rapports de durabilité et de garantir que les déclarations de l'entreprise répondent aux attentes des parties prenantes.
La société au sens large : L'engagement avec la société au sens large, notamment par le renforcement du rôle des administrateurs indépendants, la veille médiatique et les interactions avec des ONG, permet de prendre en compte les impacts sur la communauté et de promouvoir la responsabilité sociale et environnementale. Cet engagement démontre la volonté de l'entreprise d'atteindre des objectifs sociétaux plus larges et contribue à renforcer sa réputation.
Sociétés opérationnelles : Le dialogue avec les sociétés, au travers de réunions de revue des activités, de réunions du Conseil d'Administration, des Comités d'audit et des Comités de Rémunération, ainsi que lors de l'atelier ESG annuel du Groupe, garantit la mise en œuvre effective des pratiques de durabilité à tous les niveaux. Des discussions continues et des relations étroites permettent de partager les bonnes pratiques d'encourager l'innovation et de maintenir l'efficacité opérationnelle.

2.4.8. REPORTING SUR LES IRO MATÉRIELS

D'Ieteren Group permet à ses sociétés de gérer leurs enjeux de durabilité de manière indépendante - dans un esprit de transparence totale et de coopération avec le Groupe - plutôt que de mettre en place une politique, un plan d'action et des objectifs au niveau du Groupe pour chaque aspect matériel. Cette approche reconnaît que chaque entité dispose de l'expertise et de la connaissance sectorielle nécessaires pour traiter efficacement ces enjeux. Par conséquent, ce premier chapitre concernant D'Ieteren Group ne présente pas d'informations sur les aspects matériels comme s'ils étaient gérés conjointement, mais il fournit des données quantitatives consolidées liées à ces aspects. Pour des informations détaillées sur la manière dont ces aspects sont gérés par les sociétés du Groupe, veuillez vous référer à leurs sections respectives dans le rapport.

2.4.9. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ CONSOLIDÉE

La nouvelle feuille de route du Groupe est basée sur les résultats d'une analyse de double matérialité consolidée réalisée pour toutes les sociétés du Groupe, et approuvée par le Conseil d'administration en 2024 (voir la page 323 pour plus de détails sur la méthodologie). Les principaux IRO des sociétés de D'Ieteren Group reflètent leurs activités principales dans les secteurs de la vente au détail, de la logistique, de l'automobile et des pièces détachées en Europe et en Amérique du Nord. Ces IRO se produisent dans le cadre de leurs opérations propres et de leurs chaînes de valeur.

Il convient de noter qu'aucun effet financier actuel lié aux critères ESG n'a été observé au niveau du Groupe, bien que certains effets potentiels futurs aient été mis en évidence en rapport avec le climat et avec la santé et la sécurité des employés. Bien qu'il n'y ait pas d'impact financier immédiat visible au niveau du Groupe, le Groupe reconnaît les risques potentiels futurs sur sa situation financière et adopte une approche proactive en les surveillant et en élaborant des stratégies pour mieux identifier et atténuer ces risques potentiels.

Sujet matériel	Type	Description	Réel ou potentiel	Horizon temporel (court, moyen ou long terme)	Présence dans la chaîne de valeur
Atténuation du changement climatique	Impact significatif (-)	**Émissions de GES provenant des opérations propres :** Elles proviennent principalement des bâtiments et des flottes automobiles. Dans les secteurs de la distribution automobile et de la logistique, les émissions proviennent également des flottes de transport.	Réel	Tous	Opérations propres
	Impact significatif (-)	**Émissions de GES provenant de la chaîne de valeur :** Les impacts en amont résultent de l'extraction et de la transformation des matières premières à fortes émissions, tandis que les impacts en aval découlent de l'utilisation des produits et de leur traitement en fin de vie. D'autres émissions sont générées par les activités de transport tout au long de la chaîne de valeur.	Réel	Tous	En amont et en aval
Adaptation au changement climatique	Impact modéré (-)	**Une anticipation insuffisante des mesures d'adaptation au changement climatique** peut compromettre la sécurité et les conditions de travail des effectifs, notamment dans des conditions météorologiques extrêmes.	Potentiel	Tous	Opérations propres
	Impact modéré (+)	**Certaines sociétés du Groupe contribuent à l'adaptation de la société au changement climatique** en proposant des solutions de mobilité alternatives ou en fournissant des services de réparation à la suite d'événements météorologiques extrêmes.	Réel	Court et moyen terme	
	Risque modéré	**Risque de transition :** La résilience des sociétés requiert une adaptation au changement climatique et à ses conséquences potentielles, notamment la hausse des prix de l'énergie, l'évolution des exigences réglementaires et les changements de la demande du marché.	Potentiel	Tous	Opérations propres
	Risque significatif	**Risque physique dans la chaîne de valeur** : Les chaînes d'approvisionnement des sociétés peuvent être exposées aux impacts du changement climatique, tels que des inondations, des typhons, des pénuries d'eau et des températures élevées, à cause de leurs diverses implantations dans le monde.	Potentiel	Tous	En amont et en aval
Énergie	Impact significatif (-)	Par leur **consommation d'énergie**, les sociétés contribuent au changement climatique et à la pollution.	Réel	Tous	Opérations propres
Pollution de l'air	Impact significatif (-)	**Les chaînes de valeur des sociétés contribuent à la pollution de l'air,** en particulier dans les secteurs de l'automobile, des pièces détachées et de l'immobilier. Les impacts en amont résultent de l'extraction des matières premières ainsi que des activités d'extraction et de fabrication de métaux à forte intensité énergétique, tandis que les impacts en aval se produisent principalement au cours de la phase d'utilisation en raison de la consommation d'énergie et de la combustion de combustibles fossiles.	Réel	Tous	En amont et en aval
Eau	Impact significatif (-)	**D'Ieteren Group opère dans des industries à forte consommation d'eau,** notamment l'automobile et les pièces détachées, qui nécessitent des prélèvements d'eau en amont pour l'extraction et la transformation des métaux.	Réel	Tous	En amont
Biodiversité	Impact modéré (-)	**Les impacts liés à l'utilisation des terres se produisent tout au long de la chaîne de valeur** dans les secteurs de l'automobile, des pièces détachées, de la logistique et de l'immobilier. L'extraction minière pour la fabrication de composants requiert l'utilisation de terres, ce qui peut contribuer à la perte de biodiversité, à la destruction d'habitats, à la déforestation et à l'érosion des sols.	Réel	Tous	En amont
Déchets	Impact significatif (-)	**Les déchets générés dans les opérations propres des sociétés**, s'ils ne sont pas correctement gérés, peuvent contribuer à la pollution environnementale et représenter un risque pour la préservation des habitats naturels. Dans le secteur automobile, les activités d'entretien et de carrosserie génèrent divers flux de déchets, dont des substances dangereuses, tandis que les activités de distribution de pièces détachées génèrent principalement des déchets d'emballage.	Réel	Tous	Opérations propres
	Impact significatif **(-)**	**Les déchets produits tout au long de la chaîne de valeur,** principalement pendant les processus de fabrication, peuvent inclure des matériaux excédentaires et d'autres formes de déchets industriels qui doivent être correctement contenus et gérés afin de réduire leur impact.	Réel	Tous	En amont

Sujet matériel	Type	Description	Réel ou potentiel	Horizon temporel (court, moyen ou long terme)	Présence dans la chaîne de valeur
Ressources entrantes	Impact significatif **(-)**	**L'extraction primaire des matières premières nécessite une consommation d'énergie importante et peut provoquer des perturbations dans les écosystèmes et les habitats naturels.** Si les ressources naturelles ne sont pas exploitées de manière durable, leur disponibilité pour les générations futures peut être compromise. Dans les secteurs de l'automobile et des pièces détachées, les activités en amont impliquent l'extraction de métaux ainsi que de minerais rares essentiels à la fabrication des moteurs, batteries et composants électroniques.	Réel	Tous	En amont
Ressources sortantes	Impact modéré (-)	**Ressources sortantes dans la chaîne de valeur :** Dès qu'ils ne sont plus utilisés, les produits vendus, tels que les véhicules, les pièces détachées ou les articles de papeterie, peuvent générer des déchets s'ils ne sont pas gérés de manière responsable par le biais du recyclage ou de la réutilisation.	Réel	Tous	En aval
Santé et sécurité (S&S)	Impact modéré (-)	**Les impacts sur la santé et la sécurité varient selon l'environnement de travail.** Les travailleurs manuels tels que les mécaniciens sont exposés à des risques de S&S liés aux tâches manuelles et à l'utilisation de machines. Si les employés de bureau sont moins exposés aux risques physiques, ils peuvent être confrontés à des problèmes de santé mentale en raison de la pression due à la charge de travail.	Réel	Tous	Opérations propres
	Risque modéré	**Les accidents du travail au sein des effectifs des sociétés peuvent entraîner une hausse des coûts,** notamment en raison de l'absentéisme, d'une baisse de la productivité ou du versement d'indemnités.	Potentiel	Tous	Opérations propres
Diversité	Impact modéré (-)	**L'absence de diversité peut limiter la créativité** en réduisant l'éventail des horizons et des perspectives dans les effectifs, et peut amener certains employés à ne pas se sentir reconnus, ce qui risque d'affecter leur engagement au travail.	Réel	Tous	Opérations propres
Formation et développement	Impact modéré (+)	**Soutenir le développement des compétences des employés** permet une croissance professionnelle et personnelle, tout en élargissant l'accès à de nouvelles opportunités de carrière.	Réel	Tous	Opérations propres
Travail des enfants/travail forcé	Impact modéré (-)	**Les risques liés aux droits de l'homme**, dont le travail des enfants, peuvent survenir dans les activités de la chaîne de valeur en amont, notamment dans l'extraction des matières premières et les industries manufacturières des secteurs de l'automobile et des pièces détachées.	Potentiel	Tous	En amont
Santé et sécurité dans la chaîne de valeur	Impact modéré (-)	**Les travailleurs manuels dans la chaîne de valeur sont plus susceptibles d'être victimes d'accidents du travail** liés à l'effort physique, à l'exposition à des substances dangereuses et à l'utilisation de machines dans des secteurs tels que les pièces détachées, la fabrication automobile et l'immobilier.	Potentiel	Tous	En amont et en aval
Culture d'entreprise	Impact modéré (+)	**Une culture d'entreprise forte au sein de D'Ieteren Group peut favoriser des pratiques éthiques** tout au long des opérations et de la chaîne de valeur de ses sociétés, ce qui a un impact positif sur les actionnaires, les employés, les clients et la société en général.	Réel	Tous	Opérations propres
Corruption et pots-de-vin	Impact significatif (-)	**Le fait de ne pas mettre en œuvre de mesures anti-corruption adéquates** peut conduire à des pratiques commerciales contraires à l'éthique, telles que la corruption et la fraude.	Potentiel	Tous	Opérations propres

3. Informations environnementales

3.1. Changement climatique

IRO matériels	Type
Opérations propres	
Émissions de GES provenant des opérations propres	Impact significatif (-)
Consommation d'énergie	Impact significatif (-)
Impacts d'un manque d'anticipation des mesures d'adaptation au changement climatique	Impact modéré (-)
Contribution à l'adaptation de la société	Impact modéré (+)
Manque de résilience au changement climatique	Risque modéré
Chaîne de valeur	
Émissions de GES provenant de la chaîne de valeur	Impact significatif (-)
Manque d'adaptation aux risques physiques liés au changement climatique	Risque significatif

3.2. Risques liés au changement climatique

3.2.1. IDENTIFICATION DES RISQUES AU NIVEAU DU GROUPE

En 2022, D'Ieteren Group a procédé à une première identification des risques et opportunités liés au climat pour chacune de ses sociétés, en s'appuyant sur le cadre de la TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures). Ce processus a permis d'acquérir une compréhension exhaustive des principaux risques et opportunités liés au climat, pertinents pour les différents secteurs dans lesquels opèrent les sociétés du Groupe. Les résultats de l'analyse initiale, menée pour chaque société, ont alimenté les analyses de double matérialité du Groupe et des sociétés, ce qui a permis de définir l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique comme étant des sujets matériels au niveau consolidé.

Depuis 2024, le Groupe, en collaboration avec ses sociétés et des experts du climat, continue d'affiner son approche en réalisant des analyses de scénarios qui envisagent des trajectoires à faibles et à fortes émissions. Ces analyses sont systématiquement effectuées sur trois horizons temporels : court terme (0-5 ans), moyen terme (6–10 ans), et long terme (plus de 10 ans). Cet affinage est devenu un processus annuel itératif, garantissant que chaque société dispose d'un registre des risques climatiques actualisé et aligné sur l'évolution des scénarios climatiques et des exigences réglementaires.

En 2025, le Groupe et ses sociétés ont renforcé leurs inventaires de risques en priorisant, pour chaque société, un risque matériel lié au climat à des fins de quantification financière. Les risques sélectionnés pour cette quantification sont ceux présentant la combinaison la plus élevée de probabilité et d'impact. Grâce à cet exercice, chaque société est en mesure d'estimer une fourchette élevée d'impacts financiers potentiels que ces risques pourraient avoir à court, moyen ou long terme.

À l'avenir, cette approche contribuera à éclairer la planification stratégique et de résilience ainsi qu'à orienter les décisions d'investissement. Si les risques matériels varient d'une société à l'autre, certains sont communs à toutes et sont donc matériels au niveau consolidé, comme la tarification du carbone, qui s'impose comme un risque significatif et croissant pour le Groupe. Compte tenu de la part importante de ses activités en Europe, le Groupe et les sociétés du portefeuille sont de plus en plus exposés à l'extension du Système d'échange de quotas d'émission de l'UE (ETS) et au Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (CBAM). Ces mécanismes, qui imposent des coûts directs et indirects supplémentaires sur l'approvisionnement en énergie, en carburants et en matières premières, pourraient avoir un impact financier conséquent s'ils ne sont pas anticipés et abordés de manière adéquate. Le Groupe suit activement ces évolutions et accompagne ses sociétés afin de veiller à ce que les implications financières de l'évolution des politiques de tarification du carbone soient prises en compte.

3.2.2. GESTION DES RISQUES LIÉS AU CLIMAT

La gestion des risques liés au climat au sein de D'Ieteren Group est intégrée dans le cadre plus large de la gestion des risques. Les risques liés au climat sont supervisés par le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif du Groupe. Le Comité d'Audit examine les risques ESG, tandis que le Comité de Pilotage ESG se réunit tous les mois pour superviser l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ESG du Groupe, laquelle inclut la surveillance des risques. Cela garantit l'intégration des risques liés au climat dans les processus décisionnels.

Chaque société du Groupe est à son tour responsable de la mise en place de sa propre gouvernance et de son approche de gestion des risques liés au climat, sur la base des inventaires de risques établis en collaboration avec le Groupe. Des informations complémentaires sur la gestion des enjeux climatiques par les sociétés sont disponibles dans les sections correspondantes du rapport.

Des actions d'atténuation sont en cours d'identification pour les risques matériels, avec pour ambition d'élaborer des plans d'adaptation adaptés au contexte et au profil de risque de chaque société d'ici 2028 (conformément à la Feuille de route ESG de D'Ieteren Group).

3.3. Atténuation du changement climatique

3.3.1. PLAN CLIMATIQUE

Afin de créer de la valeur durable, D'Ieteren Group adopte une approche systématique pour gérer les impacts environnementaux de ses décisions d'investissement. Bien que l'impact direct sur le changement climatique de l'entité Corporate soit relativement limité par rapport à celui de ses sociétés opérationnelles, l'urgence de la crise climatique appelle des mesures résolues et proactives. Dans ce contexte, D'Ieteren Group a élaboré un plan climat global autour d'un objectif aligné sur l'engagement mondial de limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels, comme spécifié dans l'Accord de Paris.

Ce plan a été approuvé par les organes de gouvernance du Groupe, garantissant ainsi une surveillance rigoureuse et une mise en œuvre efficace. En février 2024, le Groupe a franchi une étape importante en obtenant la validation de son objectif par l'initiative Science Based Targets (SBTi) dans le cadre applicable aux institutions financières. Cet engagement souligne la volonté de D'Ieteren Group d'assumer pleinement son rôle d'investisseur et d'actionnaire responsable.

Sur cette base, la stratégie climatique du Groupe s'articule autour de deux leviers principaux :

- **Le niveau Corporate** : gérer les émissions de Scope 1 et de Scope 2.
- **Le niveau des sociétés** : gérer les émissions de Scope 3 (comprenant les émissions de toutes les sociétés du Groupe)

D'Ieteren Group dispose d'une Politique environnementale (publiée sur son site web) qui constitue le socle de son plan climat et guide les actions visant à gérer et à réduire ses impacts climatiques et environnementaux. Le Comité Exécutif supervise cette politique, dans le but de sensibiliser, de minimiser l'empreinte environnementale du Groupe et de garantir un engagement collectif en faveur de cet objectif. La Politique décrit les actions mises en place au niveau Corporate afin réduire les émissions de Scope 1 et de Scope 2 conformément à son objectif SBT (soit une réduction de 30% d'ici 2027).

La Politique formalise aussi son ambition de couvrir toutes ses sociétés par un Science Based Target validé d'ici la fin 2027 afin de gérer les émissions de Scope 3 du Groupe liées à ses six sociétés. La Politique décrit en outre le rôle du Groupe en tant qu'actionnaire actif, soutenant chaque société dans la définition de son propre objectif ainsi que dans l'élaboration et le déploiement de stratégies appropriées pour l'atteindre.

D'Ieteren Group n'est pas exclu des indices de référence « accord de Paris ».

3.3.2. SCOPES 1 & 2 : LE PLAN CLIMAT AU NIVEAU CORPORATE

L'entité Corporate du Groupe a pour objectif de réduire ses émissions directes (c'est-à-dire les émissions de l'équipe Corporate) de 30% d'ici 2027, 2021 étant l'année de référence. Cette année de référence a été calculée conformément au protocole GES, couvrant au moins 95% du périmètre opérationnel complet de l'entité Corporate (émissions de Scope 1 et de Scope 2 basées sur le marché). L'année 2021 a été retenue, car elle reflète un niveau d'activité stable, sans perturbations exceptionnelles.

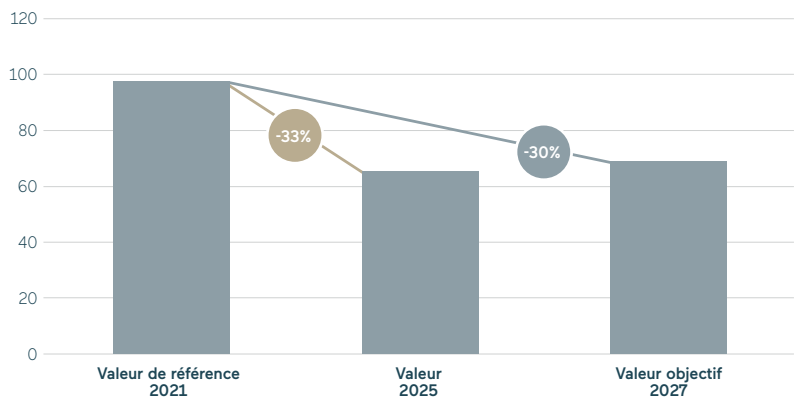
Des facteurs externes ont été analysés pour confirmer que cette année de référence reste représentative et solide pour le suivi des progrès. Les principaux leviers de réduction pour atteindre cet objectif sont l'électrification, l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables.

Actions de soutien du plan Climat au niveau Corporate

D'Ieteren Group a mis en œuvre plusieurs initiatives afin de faire progresser ses engagements climatiques et atteindre ses Science Based Targets :

- Efficacité énergétique dans les bâtiments : Depuis 2021, l'entité Corporate est passée à une électricité 100% verte pour ses bureaux. Les employés sont encouragés à adopter des comportements durables, tels que l'extinction de l'éclairage, des appareils et des équipements lorsqu'ils ne sont pas utilisés.
- Plan de mobilité durable : D'Ieteren Group a mis en place un Plan Mobilité pour encourager ses employés à choisir des véhicules plus petits et plus écologiques (véhicules hybrides ou électriques), ou des solutions de mobilité alternatives comme le vélo, les transports en commun ou d'autres services de mobilité.
- Infrastructure de recharge : Le Groupe met à disposition de l'électricité verte pour la recharge des véhicules sur ses sites et accompagne les employés dans l'installation de bornes de recharge à domicile, ce qui facilite la transition vers la mobilité électrique.

EN 2025, D'IETEREN GROUP CORPORATE A ATTEINT SON OBJECTIF DE RÉDUCTION DE 30 % DES ÉMISSIONS DIRECTES À L'HORIZON 2027, SUR LA BASE DE L'ANNÉE 2021



3.3.3. SCOPE 3 : LE PLAN CLIMAT AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS

Le plan climat du Groupe au niveau consolidé impose que toutes les sociétés opérationnelles du Groupe soient couvertes par un objectif SBT validé d'ici 2027. Ce plan climat s'inscrit dans la démarche d'actionnariat actif du Groupe qui vise à accompagner ses sociétés dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de durabilité avec des objectifs de réduction climatique et des leviers de diminution des émissions de GES adaptés à leurs profils d'entreprise. En 2025, 4 des 6 sociétés (consolidées et non consolidées) ont obtenu la validation de leurs Science Based Targets, ces engagements étant décrits ci-dessous :

Actions de soutien du plan climat au niveau des sociétés

D'Ieteren	D'Ieteren Automotive a validé ses Science Based Targets à court terme et net-zéro, en mettant l'accent sur l'électrification, les énergies renouvelables et la mobilité en tant que service en vue de réduire ses émissions.
Moleskine	Moleskine dispose d'un Science Based Target à court terme validé pour les petites et moyennes entreprises (PME). Ses principales actions pour atteindre cet objectif sont l'électrification de sa flotte et des mesures d'efficacité énergétique.
D'Ieteren Immo	D'Ieteren Immo a validé son Science Based Target pour les petites et moyennes entreprises (PME) en 2025. Ses principales actions pour atteindre cet objectif sont l'électrification de sa flotte et des mesures d'efficacité énergétique.
PHE	PHE continue à améliorer son bilan carbone, une étape préalable au développement de sa stratégie de décarbonation. Parallèlement, PHE a déjà mis en place une série d'actions de réduction des émissions, telles que la réduction des émissions de sa flotte de véhicules et de ses bâtiments.

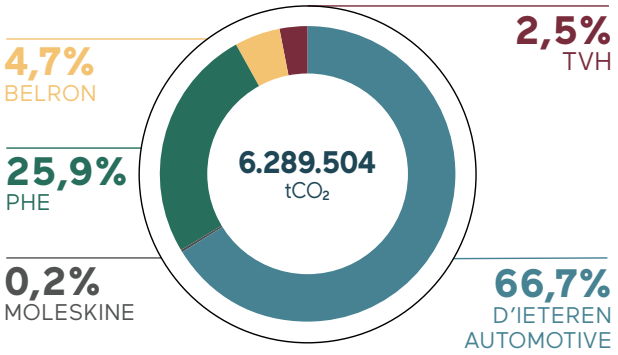
Le plan climat du Groupe inclut également TVH et Belron. Les déclarations de ces entités ne font pas partie de la déclaration révisée (voir 'Autres informations de durabilité').

Dans le cadre de sa stratégie d'actionnariat actif, le Groupe soutient ses sociétés dans la progression de leurs stratégies climatiques au moyen d'une série d'actions. Parmi les actions réalisées en 2025 :

- Atelier ESG de D'Ieteren Group : L'atelier ESG annuel réunissant les équipes ESG des sociétés a porté sur des sujets stratégiques tels que la comptabilité carbone, l'engagement des fournisseurs et l'économie circulaire.
- Réunions de durabilité : les équipes ESG et Investissement de D'Ieteren Group se rencontrent deux fois par an avec les équipes ESG de chaque société afin de revoir leur stratégie et leurs objectifs ESG et d'approfondir certains aspects stratégiques.
- Analyse d'impact SBT : le Groupe a aidé une de ses sociétés à réaliser une analyse d'impact SBT, en évaluant les exigences stratégiques et les implications associées à un tel objectif.
- Validation des objectifs SBTi : l'équipe ESG du Groupe a accompagné D'Ieteren Immo dans le processus de soumission de son objectif à la SBTi.

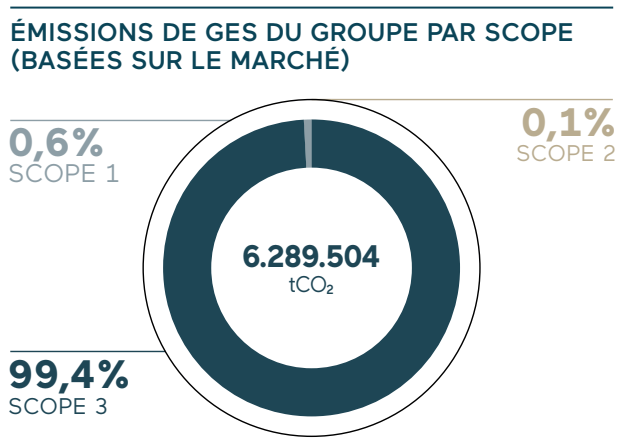
3.3.4. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DES SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES

ÉMISSIONS DE GES, PART DU GROUPE (BASÉES SUR LE MARCHÉ)



Remarque : les émissions de la part du groupe de Belron et de TVH sont incluses dans le Scope 3, Catégorie 15– Investissements, du segment « Corporate et autres » dans les tableaux ci-dessous, car il ne s'agit pas d'entités consolidées.

ÉMISSIONS DE GES DU GROUPE PAR SCOPE (BASÉES SUR LE MARCHÉ)



	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE[2]	Corporate et autres	Groupe[1]
Émissions de GES de scope 1										
Émissions bruttes de GES de scope 1 (tCO2e)	7.082	65	27.426	277	34.850	7.966	73	28.113	297	36.450
Émissions de GES de scope 2										
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur la localisation (tCO2e)	3.016	263	2.348	93	5.720	2.856	322	2.560	121	5.859
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur le marché (tCO2e)	1.032	198	2.348	5	3.583	861	149	2.560	2	3.572
Émissions significatives de GES de scope 3										
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2e)	**4.183.819**	**12.057**	**1.594.821**	**460.374**	**6.251.071**	**5.097.769**	**12.657**	**1.513.324**	**578.061**	**7.201.812**
1 Biens et services achetés	1.519.552	6.231	1.333.367	1.013	2.860.163	1.572.431	6.451	1.266.445	1.561	2.846.888
2 Biens d'équipement	16.537	577	14.931	31	32.076	12.683	322	14.112	39	27.156
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie	1.810	68	7.121	61	9.060	1.902	104	7.818	70	9.894
4 Transport et distribution en amont	20.551	2.890	129.633	-	153.074	23.835	3.481	121.961	-	149.277
5 Déchets générés par les opérations	56	19	727	0,1	802	59	20	665	0,1	744
6 Déplacements professionnels	327	264	8.445	172	9.208	646	170	7.408	217	8.441
7 Déplacements domicile-travail des employés	1.467	146	13.496	11	15.120	1.305	248	12.704	18	14.274
9 Transport et distribution en aval	251	74	36.485	-	36.810	247	89	34.750	-	35.086
11 Utilisation des produits vendus	2.606.954	-	48.324	-	2.655.278	3.466.661	-	45.464	-	3.512.125
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	6.893	1.701	1.794	-	10.389	10.266	1.715	1.688	-	13.669
13 Actifs loués en aval (basés sur la localisation)	8.576	-	-	5.944	14.520	6.861	-	-	6.419	13.279
13 Actifs loués en aval (basés sur le marché)	8.576	-	-	4.081	12.658	6.861	-	-	4.340	11.201
14 Franchises	-	86	-	-	86	-	56	-	-	56
15 Investissements (basés sur la localisation)	844	-	498	471.983	473.325	874	-	309	584.781	585.964
15 Investissements (basés sur le marché)	844	-	498	455.005	456.347	874	-	309	571.817	573.000
Émissions totales de GES										
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2e)	**4.193.917**	**12.393**	**1.624.595**	**479.585**	**6.310.482**	**5.108.592**	**13.052**	**1.543.997**	**593.522**	**7.259.163**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2e)	**4.191.933**	**12.321**	**1.624.595**	**460.655**	**6.289.504**	**5.106.597**	**12.879**	**1.543.997**	**578.361**	**7.241.833**

Remarque : Les chiffres présentés dans le tableau excluent les émissions biogéniques, qui s'élèvent à 100 356,99 tCO_2e. D'Ieteren Automotive représente environ 99 % de ces émissions biogéniques.
(1) Les données 2024 du Groupe ont été révisées sur la base de retraitements spécifiques à chaque activité. Veuillez consulter les chapitres dédiés pour plus de détails.
(2) Les données 2024 de Scope 3 de PHE ont été révisées sur la base de facteurs d'émission mis à jour et de données actualisées utilisées pour les estimations.

Informations sur le revenu net	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres[1]	Groupe[2]	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres[1]	Groupe[2]
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	4.979	118	2.937		**8.062**	5.269	122	2.763		**8.181**
Revenus net (autres) (€m)	-	0	0		**0**	-	0	0		**0**
Revenus net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	4.979	118	2.937		**8.062**	5.269	122	2.763		**8.181**

(1) Les revenus du segment « Corporate & Autres » ne sont pas calculés, car les entités en dehors de D'Ieteren Immo incluses dans ce segment ne génèrent pas de revenus. Pour les revenus liés aux activités de D'Ieteren Immo, veuillez vous référer à la section correspondante du rapport.
(2) Les données de chiffre d'affaires du Groupe (en millions d'euros) utilisées pour le calcul de l'intensité ne sont pas comparables aux états financiers, car elles incluent les revenus de D'Ieteren Immo, comptabilisés comme transactions intragroupe dans les états financiers.

Intensité des GES par revenu net	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres[1]	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres[1]	Groupe[2]
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par revenu net (tCO2e/€)	842	105	553		**783**	970	107	559		**887**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par revenu net (tCO2/€)	842	105	553		**780**	969	105	559		**885**

(1) L'intensité GES pour le segment « Corporate & Autres » n'est pas calculée, car les entités en dehors de D'Ieteren Immo incluses dans ce segment ne génèrent pas de revenus permettant d'effectuer un calcul d'intensité. Pour l'intensité GES liée aux activités de D'Ieteren Immo, veuillez vous référer à la section correspondante du rapport.
(2) Les données 2024 du Groupe ont été révisées à la suite des retraitements liés aux émissions de GES ainsi qu'à l'inclusion des revenus de D'Ieteren Immo dans le calcul.

3.3.5. TARIFICATION INTERNE DU CARBONE

Le Groupe n'a pas mis en place de mécanisme de tarification interne du carbone.

3.3.6. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE

Production d'énergie	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Production d'énergie non renouvelable (MWh)	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Production d'énergie renouvelable (MWh)	4.247	0	0	52	**4.299**	2.850	0	0	23	**2.872**

Intensité énergétique par revenu net	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	12	9	49	-[1]	**26**	12	10	53	-[1]	**26**

(1) L'intensité énergétique pour le segment « Corporate & Autres » n'est pas calculée, car les entités en dehors de D'Ieteren Immo incluses dans ce segment n'ont pas d'activités à fort impact et ne génèrent pas de revenus permettant d'effectuer un calcul d'intensité. Pour l'intensité énergétique liée aux activités à fort impact de D'Ieteren Immo, veuillez vous référer à la section correspondante du rapport.

Consommation et mix énergétique	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive[1]	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe[1]
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon (MWh)	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers (MWh)	14.015	231	92.541	376	**107.163**	15.948	257	94.372	452	**111.029**
Consommation de gaz naturel (MWh)	20.545	41	24.355	996	**45.937**	22.910	42	23.792	1.043	**47.787**
Consommation de combustibles d'autres sources fossiles (MWh)	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles (MWh)	2.518	343	4.447	62	**7.370**	2.291	502	5.198	17	**8.008**
Consommation totale d'énergie fossile (MWh)	**37.078**	**615**	**121.343**	**1.433**	**160.469**	**41.149**	**801**	**123.362**	**1.511**	**166.824**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	62	58	83	70	**77**	66	65	84	64	**78**
Consommation d'origine nucléaire (MWh)	**4.759**	**104**	**14.708**	**5**	**19.576**	**4.019**	**0**	**13.353**	**0**	**17.372**
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	**8**	**10**	**10**	**0**	**9**	**6**	**0**	9	**0**	**8**
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.) (MWh)	0		-	0	-	0	0	1.041	0	**1.041**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	13.946	334	9.519	569	**24.368**	14.240	435	9082	815	**24.572**
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (MWh)	4.247	0	0	33	**4.280**	2.841	0	**0**	33	**2.874**
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	**18.193**	**334**	**9.519**	**602**	**28.647**	**17.081**	**435**	**10.123**	**848**	**28.487**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	30	32	7	30	**14**	27	35	7	36	**13**
Consommation totale d'énergie (MWh)	**60.030**	**1.052**	**145.570**	**2.040**	**208.692**	**62.249**	**1.236**	**146.839**	**2.359**	**212.683**

(1) Les données énergétiques 2024 ont été révisées pour D'Ieteren Automotive sur la base de données internes améliorées et d'hypothèses actualisées concernant la part d'énergie verte utilisée pour la recharge des véhicules de société. Les données consolidées du Groupe ont également été révisées en conséquence.

3.4. Utilisation des ressources et économie circulaire

IRO matériels	Type
Opérations propres	
Production de déchets dans les opérations propres	Impact significatif (-)
Chaînes de valeur	
Production de déchets dans la chaîne de valeur	Impact significatif (-)
Perturbations liées à l'extraction primaire des matières premières	Impact significatif (-)
Ressources sortantes provenant des produits qui ne sont plus utilisés	Impact modéré (-)

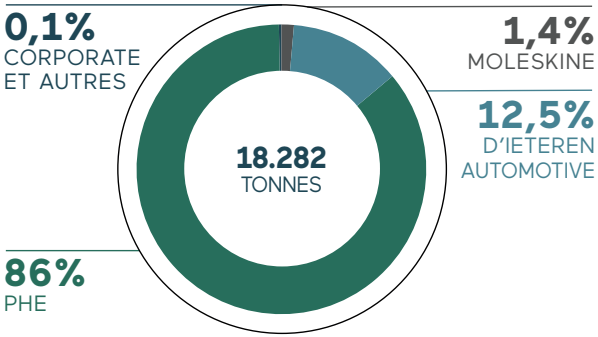
L'analyse de double matérialité a révélé qu'au niveau du Groupe consolidé, les impacts liés aux déchets sont matériels pour les opérations propres et la chaîne de valeur des sociétés, tandis que les ressources entrantes et sortantes sont matérielles uniquement pour la chaîne de valeur.

Veuillez vous référer aux sections de chaque société pour plus d'informations sur les impacts, risques et opportunités spécifiques liés aux déchets, à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire identifiés dans leurs opérations propres et leurs chaînes de valeur.

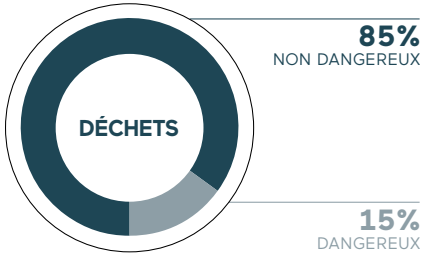
3.4.1. GESTION DES DÉCHETS AU NIVEAU DE L'ENTITÉ CORPORATE

Bien que l'analyse de double matérialité ait révélé que les sujets liés à la circularité ne sont pas matériels pour l'entité Corporate de D'Ieteren Group, cette dernière dispose d'une Politique environnementale (comme mentionné à la section 3.3.1.) qui traite des déchets, en plus des enjeux liés au changement climatique. Cette politique met l'accent sur ses principaux types de déchets et sur son approche en matière d'économie circulaire. Cette politique est soutenue par des actions spécifiques visant à réduire les déchets, comme adopter des mesures de recyclage, collecter et classifier les principaux types de déchets de l'entité, et installer des fontaines à eau dans ses bureaux afin de limiter les déchets de plastique et de verre. Les déchets générés par l'entité Corporate étant très limités et non matériels au niveau du Groupe, l'entité n'a pas défini d'objectif lié à l'économie circulaire. Ressources sortantes du Groupe

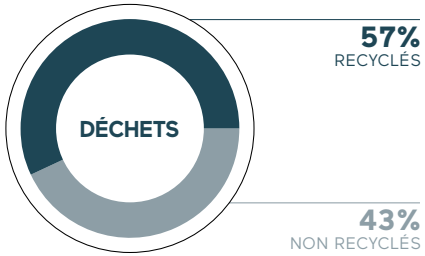
RÉPARTITION DES DÉCHETS DU GROUPE



DÉCHETS DANGEREUX VS. NON DANGEREUX



DÉCHETS RECYCLÉS VS. NON RECYCLÉS



Données relatives aux déchets		2025					2024				
	Unité	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive[1]	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe[1]
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	**2.280**	**261**	**15.718**	**24**	**18.282**	**2.257**	**254**	**20.227**	**21**	**22.759**
Quantité totale de déchets dangereux	Tonnes	712	2	2.015	0	**2.729**	517	7	2.578	0	**3.102**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	Tonnes	1.713	261	10.765	16	**12.755**	1.755	246	15.397	13	**17.410**
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	638	2	1.830	-	**2.470**	482	7	2.403	-	**2.892**
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination en raison de la préparation en vue du réemploi	Tonnes	12	0	0	-	**12**	9	0	0	-	**9**
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	625	2	1.262	-	**1.890**	473	7	1.627	-	**2.107**
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	-	-	568	-	**568**	-	-	776	-	**776**
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	1.076	259	8.935	16	**10.285**	1.273	239	12.994	13	**14.518**
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination en raison de la préparation en vue du réemploi	Tonnes	49	15	913	0	**977**	63	11	1.672	0	**1.746**
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	1.027	243	7.273	11	**8.555**	1.210	228	10.352	9	**11.799**
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	-	-	748	5	**753**	-	-	970	3	**973**
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	Tonnes	566	0	4.953	9	**5.528**	502	8	4.831	8	**5.350**
Total des déchets dangereux générés destinés à l'élimination	Tonnes	74	-	185	-	**259**	35	0	175	-	**210**
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	74	-	63	-	**137**	35	-	132	-	**167**
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0	-	41	-	**41**	0	-	24	-	**24**
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	-	-	81	-	**81**	-	0	19	-	**19**
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	492	-	4.768	9	**5.269**	467	8	4.656	8	**5.140**
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	478	-	1.603	9	**2.089**	374	-	2.403	8	**2.786**
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	14	-	2.496	0	**2.510**	93	-	2.182	0	**2.275**
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	-	-	669	0	**669**	-	8	71	0	**79**

(1) Les données 2024 ont été révisées sur la base des corrections reçues de la part des fournisseurs de gestion des déchets de D'Ieteren Automotive.

Déchets non recyclés	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Quantité totale de déchets non recyclés (tonnes)	627	15	7.182	13	**7.837**	574	19	8.248	12	**8.853**
Pourcentage de déchets non recyclés (%)	28	6	46	54	**43**	25	8	41	56	**39**

3.5. Pollution et eau dans la chaîne de valeur

IRO matériels	Type
Contribution des chaînes de valeur des sociétés à la pollution de l'air	Impact significatif (-)
Chaînes de valeur à forte consommation d'eau	Impact significatif (-)

La DMA du Groupe a révélé que ces sujets sont matériels dans les chaînes de valeur des sociétés. Les enjeux liés à la chaîne de valeur du Groupe sont gérés par les sociétés elles-mêmes, en fonction de leurs spécificités. Veuillez vous référer aux sections de chaque société pour plus d'informations sur ces sujets.

3.6. Biodiversité dans la chaîne de valeur

IRO matériels	Type
Utilisation des sols dans la chaîne de valeur	Impact modéré (-)

Bien que la biodiversité ait été identifiée comme un sujet matériel dans toutes les chaînes de valeur des sociétés, le Groupe a décidé de recourir à la mise en œuvre progressive prévue par la Commission européenne pour les informations relatives à la biodiversité pour toutes ses sociétés à cause d'un manque d'informations matures.

Aucune analyse détaillée n'a en effet encore été réalisée pour identifier les sites situés à proximité de zones sensibles pour la biodiversité et évaluer l'ampleur des dommages potentiels causés à ces zones ou aux habitats naturels. D'Ieteren Group et ses sociétés n'ont pas identifié ni évalué les dépendances à l'égard de la biodiversité et des services écosystémiques, n'ont pas évalué les potentiels risques et opportunités physiques et de transition, n'ont pas tenu compte des risques systémiques potentiels, et n'ont pas mené de consultations auprès des communautés potentiellement touchées.

4. Informations sociales

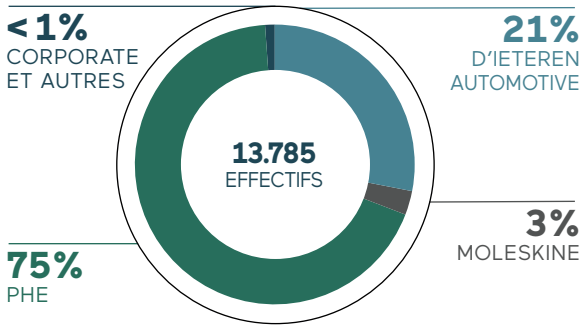
4.1. Effectifs de l'entreprise

IRO matériels	Type
Impacts sur la santé et la sécurité dans les environnements de travail	Impact modéré (-)
Risque d'accidents du travail	Risque modéré
Manque de diversité dans les organisations	Impact modéré (-)
Développement des compétences des employés	Impact modéré (+)

D'Ieteren Group s'engage à offrir un environnement de travail sûr et enrichissant qui permet à chacun de se développer et d'atteindre son plein potentiel. Il cherche à acquérir des entreprises qui appliquent les mêmes normes en matière de gestion des ressources humaines et aide ses sociétés à élaborer, mettre en œuvre et affiner des stratégies ambitieuses en matière de gestion du personnel.

Avec des sociétés principalement actives dans les secteurs de la vente au détail/logistique, de l'automobile et des pièces détachées et opérant en Europe et en Amérique du Nord, certains aspects tels que la sécurité, la diversité et le développement des employés font l'objet d'une attention particulière. Mais suite à l'évaluation des opérations des sociétés, il a été constaté qu'elles présentent un faible risque de recours au travail forcé ou au travail des enfants.

RÉPARTITION DU PERSONNEL



4.1.1. CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS

Nombre de salariés (effectifs)	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Femmes	569	289	1.813	33	**2.704**	567	280	1.735	31	**2.613**
Hommes	2.376	136	8.526	43	**11.081**	2.335	137	7.992	46	**10.510**
Autre	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Non divulgué	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Total	**2.945**	**425**	**10.339**	**76**	**13.785**	**2.902**	**417**	**9.727**	**77**	**13.123**

Effectifs par pays	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Belgique	2.945	-	494	76	**3.515**	2.902	-	510	77	**3.489**
France	-	-	6.384	-	**6.384**	-	-	6.384	-	**6.384**
Irlande	-	-	324	-	**324**	-	-	0	-	**0**
Italie	-	180	619	-	**799**	-	176	581	-	**757**
Pays-Bas	-	-	194	-	**194**	-	-	197	-	**197**
Espagne	-	-	2.324	-	**2.324**	-	-	2.055	-	**2.055**
États-Unis	-	86	-	-	**86**	-	82	-	-	**82**

Remarque : inclut uniquement les pays avec plus de 50 employés ou 10% des effectifs.

Nombre d'employés permanents (effectifs)	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Femmes	560	257	1.688	32	**2.537**	560	257	1.592	30	**2.439**
Hommes	2.320	128	8.059	43	**10.550**	2.267	128	7.486	46	**9.927**
Autre	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Non divulgué	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Total	**2.880**	**385**	**9.747**	**75**	**13.087**	**2.827**	**385**	**9.078**	**76**	**12.366**

Le Groupe ne comptait aucun employés à heures non garanties en 2024 et en 2025.

Nombre d'intérimaires (effectifs)	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Femmes	9	32	128	1	**170**	7	23	143	1	**174**
Hommes	56	8	464	-	**528**	68	9	506	-	**583**
Autre	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Non divulgué	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Total	**65**	**40**	**592**	**1**	**698**	**75**	**32**	**649**	**1**	**757**

Rotation du personnel	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine[1]	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine[1]	PHE	Corporate et autres	Groupe
Rotation totale du personnel	406	31	1.605	9	**2.051**	401	28	1.694	5	**2.128**
Taux de rotation du personnel (%)	14	14	17	12	**16**	15	13	19	7	**18**

(1) Le taux de rotation chez Moleskine est calculé uniquement pour les employés de bureau.

4.1.2. NON SALARIÉS

Non-salariés	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE[1]	Corporate et autres	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE[1]	Corporate et autres	Groupe
Nombre total de non-salariés dans l'effectif	444	0	-	22	**466**	427	0	-	22	**449**

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

4.1.3. MÉTRIQUES DE DIVERSITÉ

Employés de la haute direction par genre	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Effectifs										
Femmes	48	7	5	3	**63**	38	7	5	3	**53**
Hommes	180	6	67	6	**259**	143	6	63	6	**218**
Other	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Not disclosed	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Total	**228**	**13**	**72**	**9**	**322**	**181**	**13**	**68**	**9**	**271**
Part de l'effectif (%)										
Femmes	21	54	7	33	**20**	21	54	7	33	**20**
Hommes	79	46	93	67	**80**	79	46	93	67	**80**

Répartition par âge des employés	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine[1]	PHE	Corporate et autres	Groupe[2]	D'Ieteren Automotive	Moleskine[1]	PHE	Corporate et autres	Groupe[2]
Effectifs										
Moins de 30 ans	671	24	2.003	8	**2.706**	670	19	1.911	5	**2.605**
De 30 à 50 ans	1.574	154	5.069	45	**6.842**	1.536	160	5.049	48	**6.793**
Plus de 50 ans	700	41	3.267	23	**4.031**	696	39	2.767	24	**3.526**
Part de l'effectif (%)										
Moins de 30 ans	23	11	19	11	**20**	23	9	20	6	**20**
De 30 à 50 ans	53	70	49	59	**50**	53	74	52	62	**52**
Plus de 50 ans	24	19	32	30	**29**	24	18	28	31	**27**

(1) Seuls les employés de bureau sont inclus pour Moleskine.
(2) Les données consolidées du Groupe couvrent 99 % des effectifs, en raison de l'exclusion des employés non-bureau chez Moleskine (qui représentent 1 % des effectifs consolidés).

4.1.4. SANTÉ ET SÉCURITÉ

Le Groupe a maintenu zéro décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail parmi ses employés, ses non-employés et l'ensemble des autres travailleurs présents sur site.

Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive[1]	Moleskine	PHE[1]	Corporate et autres[1][2]	Group[1]	D'Ieteren Automotive[1]	Moleskine	PHE[1]	Corporate et autres[1][2]	Group[1]
Salariés	100	81	100	100	**99**	99	79	100	100	**99**
Non-salariés	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Total	-	81	-	-	**-**	-	-	-	-	-

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour les données des non-salariés. Par conséquent, aucun total n'est calculé lorsque les informations sur les non-salariés ne sont pas disponibles.

Nombre et taux d'accidents du travail enregistrables	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive[1]	Moleskine	PHE[1]	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive[1]	Moleskine	PHE[1]	Corporate et autres	Groupe
Nombre										
Salariés	79	2	572	2	**655**	45	2	481	2	**530**
Non-salariés	-	-	-	0	**-**	-	-	-	0	**-**
Total	-	2	-	2	**-**	-	2	-	2	**-**
Taux										
Salariés	17,9	3,4	30,4	31,7	**27,4**	10,6[2]	3,5	29,8	17,2[3]	**25,1[4]**
Non-salariés	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Total	-	3,4	-	-	**-**	-	3,5	-	-	**-**

(1) L'option de mise en œuvre progressive est appliquée aux données relatives aux non-employés. Par conséquent, aucun total n'est calculé lorsque ces informations ne sont pas disponibles.
(2) Le taux 2024 de D'Ieteren Automotive a été révisé en raison de la correction d'une erreur de transcription.
(3) Le taux 2024 a été révisé afin d'inclure l'ensemble des entités comprises dans le segment Corporate & other.
(4) Le taux Groupe 2024 a été révisé sur la base des modifications mentionnées ci-dessus.

	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres[1]	Groupe[1]	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres[1]	Groupe[1]
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	0	0	0	-	-	2	0	0	-	-
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès	973	-[1]	18.713	-	-	1.086	-[1]	13.869	-	-

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

4.1.5. INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME

	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres	Groupe
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	13	0	18	0	**31**	5	0	10	1	**16**
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	3	0	18	0	**21**	5	0	10	1	**16**
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0	0	1	0	**1**	0	0	0	0	**0**
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0	0	0	0	**0**	0	0	0,08	0	**0,08**

Informations sur les employés propres à l'entité Corporate

Les informations S1 suivantes sont spécifiques à l'entité et ne sont pas consolidées, elles décrivent l'approche Corporate pour des sujets importants liés à ses propres effectifs de 29 personnes. Pour plus de détails sur la gestion des effectifs par les sociétés du Groupe, veuillez vous référer à leurs sections respectives.

Formation et développement des employés

L'entité Corporate du Groupe intègre et promeut la formation et le développement dans le cadre de sa stratégie globale en matière de personnel. L'entité Corporate de D'Ieteren Group reconnaît l'importance de disposer d'une équipe Corporate qualifiée pour prendre des décisions d'investissement éclairées et soutenir efficacement les sociétés. En conséquence, elle a introduit une initiative de « plan de développement personnel », ce qui permet de répondre à la nécessité pour les sociétés de disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et de promouvoir l'épanouissement personnel des employés. Les plans de développement personnel favorisent la mobilité des employés au sein de l'organisation, les formations diplômantes et les certifications spécifiques pour les employés.

Dans le cadre de leurs plans de développement personnel, les employés sont encouragés à proposer des besoins de formation spécifiques pour approfondir leur expertise dans certains domaines ou pour explorer de nouveaux horizons. Depuis 2024, tous les employés participent à des entretiens d'évaluation de mi-année, en plus de l'entretien de fin d'année, pour discuter de leurs plans de développement personnel et de leur performance. Un professionnel RH est chargé du suivi de ces plans et de l'évaluation de leurs résultats. Tous les employés sont soumis à des initiatives de rémunération variable, telles que des bonus basés sur l'évaluation de leur performance.

Par ailleurs, en 2025, D'Ieteren Group a élaboré un programme global de relève et de développement du leadership dans toutes ses entités, dont le lancement est prévu en 2026. Ce programme s'adresse aux futurs dirigeants potentiels des sociétés du Groupe et prévoit leur participation à des parcours de formation en leadership spécifiques.

L'entité Corporate de D'Ieteren Group a fixé un objectif d'un minimum de trois jours de formation par employé pour les années 2024 et 2025, conformément aux réglementations nationales. L'organisation encourage également les employés à partager leur feed-back et leurs idées sur leur développement professionnel par le biais de différents canaux, tels que les évaluations de performance avec leurs supérieurs et les réunions individuelles avec les représentants RH. Cette approche vise à aborder de manière personnalisée la croissance professionnelle et le bien-être des employés.

Formation	Entité Corporate DIG
Nombre d'heures de formation par employé	41.5
Nombre total de jours de formation	124
Pourcentage d'employés ayant participé à des évaluations régulières de performance et de développement de carrière.	100%

Diversité

Comme indiqué dans le Code de conduite, l'entité Corporate de D'Ieteren Group promeut l'égalité des chances et l'inclusion, et interdit toute discrimination à l'encontre des employés ou des candidats fondée sur la race, l'origine ethnique, la religion, l'origine nationale, le sexe, l'orientation sexuelle, le handicap, l'état de santé, l'âge, les convictions politiques ou philosophiques, ou la situation familiale. Tous les destinataires du Code de conduite doivent se respecter mutuellement et agir sans tenir compte des éléments mentionnés ci-dessus. Toute forme de discrimination illégale ou de comportement inapproprié est strictement interdite et doit être signalée via le Programme de dénonciation.

Au niveau Corporate, la diversité est abordée au sein des organes de gouvernance (voir la politique de diversité dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise). Toutefois, aucun plan d'action spécifique n'a été mis en œuvre au sein des effectifs afin de traiter la question de la diversité.

Droits de l'homme

Compte tenu de la taille, de la localisation, de l'activité et de la chaîne de valeur de l'entité Corporate de D'Ieteren Group, la politique ne comprend pas de clauses spécifiques concernant la traite des êtres humains, le travail forcé ou le travail des enfants et ne fait pas non plus spécifiquement référence aux personnes présentant un risque particulier de vulnérabilité au sein de ses propres effectifs. Cependant, D'Ieteren Group surveille les politiques de ses sociétés concernant ces questions, qui sont abordées lors de réunions régulières avec l'équipe ESG du Groupe et lors des exercices de reporting annuel.

En ce qui concerne les droits de l'homme, l'entité Corporate du Groupe respecte les lois et les conventions collectives de travail du pays dans lequel elle opère (la Belgique), ainsi que les normes internationales en matière de droits de l'homme. D'Ieteren Group s'engage à respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies ainsi que les conventions et recommandations de l'Organisation internationale du Travail.

4.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

IRO matériels	Type
Risques de travail des enfants et de violations des droits de l'homme dans la chaîne de valeur	Impact modéré (-)
Risques pour la santé et la sécurité des travailleurs manuels sans la chaîne de valeur	Impact modéré (-)

Les principales sociétés consolidées de D'Ieteren Group évoluent dans le secteur du commerce et de la vente au détail. En plus d'offrir des services dans leurs domaines respectifs, elles distribuent des produits qu'elles ne fabriquent pas. Elles achètent des produits finis auprès de fournisseurs qui s'approvisionnent en matières premières telles que de l'acier, l'aluminium, d'autres métaux et du caoutchouc auprès de leurs propres fournisseurs. Ces fournisseurs de niveau 2 opèrent souvent dans des régions où les normes et les lois concernant les droits de l'homme et la protection des employés sont moins strictes. La sélection de fournisseurs éthiques est étroitement liée aux objectifs d'investissement stratégiques de D'Ieteren Group, notamment en matière de segments de marché, de qualité des produits et de prix. D'Ieteren Group investit dans les leaders du marché qui s'alignent sur ses valeurs d'entreprise, fournissent des produits et des services de haute qualité et s'efforcent de fidéliser leurs clients. Il est donc nécessaire d'adopter des approches d'approvisionnement robustes qui mettent l'accent sur des pratiques commerciales éthiques et sur le bien-être des travailleurs.

En 2025, D'Ieteren Group a introduit son Code de conduite des fournisseurs, qui définit les attentes du Groupe en matière de conduite responsable des affaires dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Par ce Code, les fournisseurs sont tenus de se conformer à toutes les lois et réglementations applicables dans les pays où ils exercent leurs activités et d'adhérer à des normes inspirées de cadres internationalement reconnus, notamment les Dix Principes du Pacte mondial des Nations Unies. Le Code de conduite des fournisseurs précise les attentes à l'égard des partenaires afin de réduire leur empreinte environnementale, de garantir la santé et la sécurité de leur personnel, d'assurer une rémunération équitable et de mener leurs activités avec intégrité. Les fournisseurs sont également tenus d'appliquer ces normes, ou des normes équivalentes, au sein de leurs propres chaînes d'approvisionnement.

Veuillez vous référer aux sections des différentes sociétés pour des informations sur les impacts, risques et opportunités spécifiques liés aux travailleurs dans leurs chaînes de valeur et leur management.

5. Informations sur la gouvernance

5.1. Conduite des affaires

D'Ieteren Group donne la priorité à l'intégrité et au strict respect de toutes les réglementations applicables. Ces principes sont respectés au niveau Corporate, qui agit en tant que fiduciaire à l'égard de ses investisseurs et de ses parties prenantes, ainsi qu'au niveau du Groupe, qui encourage des pratiques commerciales éthiques dans l'ensemble de ses sociétés.

5.1.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Le Comité Exécutif promeut et veille à la mise en œuvre de pratiques commerciales éthiques au sein du Groupe. Plus précisément, la Chief Legal Officer (CLO) est chargée de superviser la mise en œuvre des politiques relatives à l'éthique des affaires, telles que le Code de déontologie et le Code de conduite, une fois qu'elles ont été approuvées par le Conseil d'Administration.

Les organes de gouvernance et les représentants susmentionnés sont pleinement qualifiés pour assumer leurs responsabilités. Le Conseil d'Administration est composé de membres qui possèdent une expertise en matière de gouvernance d'entreprise, de durabilité, de gestion des risques et de contrôles internes. Le CEO possède plus de 30 ans d'expérience dans des fonctions de conseil et de direction, et collabore étroitement avec la Chief Legal Officer, qui a plus de 25 ans d'expérience en droit des sociétés et en droit des affaires.

5.1.2. IRO LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES

IRO matériels	Type
Bonne culture d'entreprise	Impact modéré (+)
Corruption et pots-de-vin	Impact significatif (-)

Pour plus de détails sur la gestion de ce sujet par les sociétés du Groupe, veuillez vous référer à leurs sections respectives dans le rapport.

Approche de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : En tant que société d'investissement cotée en bourse et basée en Belgique, D'Ieteren Group veille à se conformer à toutes les réglementations en matière de gouvernance d'entreprise. Au-delà de ces exigences, la DMA a souligné l'importance pour D'Ieteren Group de maintenir une culture d'entreprise solide afin de guider ses employés à travers des normes et des principes communs, tels que les valeurs de l'entreprise, la mission ou un Code de conduite.

Cet aspect a été évalué dans la DMA par le biais de séances de brainstorming internes, d'une analyse des pairs et d'évaluations de notations.

5.1.3. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE

Approche de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : D'Ieteren Group a mis en œuvre un certain nombre de politiques liées à la culture d'entreprise et à la conduite des affaires qui s'appliquent à toutes les personnes travaillant pour l'entité Corporate de D'Ieteren Group (y compris les administrateurs).

Le Code de déontologie décrit la politique de D'Ieteren Group en matière de prévention des abus de marché. Il est conçu pour empêcher l'utilisation abusive d'informations privilégiées relatives à D'Ieteren Group et pour maintenir la confidentialité de ces informations. Le Code de conduite définit les principes d'éthique et de conformité (lutte contre la corruption et les pots-de-vin, confidentialité des données, etc.), les normes importantes à suivre dans l'environnement de travail (santé et sécurité, droits de l'homme, liberté d'association, etc.) et les pratiques commerciales éthiques (conflit d'intérêts, relations avec les fournisseurs et les partenaires, etc.) Bien que le Code de conduite traite de la corruption et des pots-de-vin, sa conformité avec la Convention des Nations unies contre la corruption n'a pas fait l'objet d'une analyse spécifique. Le Code de conduite des fournisseurs introduit en 2025 élargit l'engagement du Groupe à mener ses activités avec intégrité et conformément aux principes d'éthique et de conformité énoncés dans son Code de conduite à l'intention de ses fournisseurs.

La Politique de confidentialité a pour but d'informer les parties prenantes sur la manière dont leurs données à caractère personnel sont traitées par D'Ieteren Group et de leur présenter leurs droits concernant ces données.

5.1.4. PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE-VIN

Approche de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : D'Ieteren Group interdit strictement tout acte de corruption ou de pots-de-vin dans les opérations de ses sociétés ainsi que le financement de partis politiques. Les responsabilités des employés en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin sont définies dans le Code de conduite.

Le Code de conduite susmentionné est accompagné d'une Politique de dénonciation qui s'applique à tous les employés de l'équipe Corporate et encourage tous les destinataires à soumettre un signalement lorsqu'ils sont victimes de violations des politiques du Groupe, ou qu'ils disposent d'informations en ce sens, comme le Code de conduite et le Code de déontologie (dont des cas de corruption et de pots-de-vin).

D'Ieteren Group a confié à la Chief Legal Officer la responsabilité interne de la gestion des dénonciations - y compris la réception, l'enquête, le suivi et la recommandation d'actions appropriées. Toutefois, la Politique de dénonciation stipule que le responsable Dénonciation peut être remplacé ou aidé par d'autres cadres dirigeants, membres du Conseil d'Administration ou administrateurs indépendants dans des cas spécifiques. Cette mesure est prise pour éviter les conflits d'intérêts et garantir un traitement indépendant et objectif de l'affaire.

Si, après enquête, il apparaît que la dénonciation est fondée, un rapport est soumis au Comité Exécutif. Si la dénonciation concerne un administrateur ou un membre du Comité Exécutif, il sera soumis au Conseil d'Administration pour que des mesures appropriées soient prises. Cette Politique de dénonciation garantit que tous les signalements seront traités rapidement, de manière indépendante et approfondie, sans porter préjudice aux lanceurs d'alerte, à leur carrière ou à leur réputation. Le Responsable Dénonciation doit assurer le suivi et le retour d'information au lanceur d'alerte dans un délai raisonnable D'Ieteren Group protégera la confidentialité et l'identité des lanceurs d'alerte et des autres parties impliquées dans le signalement et l'enquête interne qui s'ensuit, le cas échéant.

La Politique de dénonciation est disponible sur le site web de D'Ieteren Group en tant qu'annexe au Code de conduite et son contenu est présenté aux employés lors des programmes d'intégration et d'une formation bisannuelle spécifique. Bien que la politique et la procédure n'aient pas fait l'objet d'une analyse d'efficacité formelle, les sessions de formation sont l'occasion pour les utilisateurs de donner leur avis à ce sujet. Les membres du Comité Exécutif étant identifiés comme occupant des fonctions à risque, ils participent tous au programme de formation annuel.

Fonctions à risque	**2025**				
	D'Ieteren Automotive	**Moleskine**	**PHE**	**Corporate et autres**	**Groupe**
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	159	6	8.158	46	**8.369**
Pourcentage des FAR recevant une formation	90	0	1	91	**3**
	2024				
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	158	6	-	47	**211**(1)
Pourcentage des FAR recevant une formation	93	100	-	96	**94**

(1) Les données du groupe excluent PHE, qui a décidé d'utiliser l'option de mise en œuvre progressive pour ces données.

5.1.5. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN

	2025				
	D'Ieteren Automotive	**Moleskine**	**PHE**	**Corporate et autres**	**Groupe**
Nombre de condamnations	0	0	0	0	**0**
Montant des amendes (€m)	0	0	0	0	**0**
	2024				
Nombre de condamnations	0	0	0	0	**0**
Montant des amendes (€m)	0	0	0	0	**0**

6. Taxonomie européenne

6.1. Reporting sur la taxonomie européenne

Pour relever les défis de durabilité auxquels le monde est confronté, l'Union européenne a mis en place le Pacte vert pour l'Europe (EU Green Deal). L'objectif du Pacte vert est de faire en sorte que le continent parvienne à la neutralité climatique d'ici 2050. Deux conditions ont été identifiées pour atteindre cet objectif : premièrement, réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et, deuxièmement, accroître la transparence sur le marché. Pour soutenir cette démarche, l'Union européenne a créé la taxonomie européenne, un système de classification qui fournit une définition commune à l'échelle européenne de ce qu'est une activité économique « durable sur le plan environnemental ».

Dans le cadre de la taxonomie européenne, les entreprises doivent déclarer la part de leur **chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissement (Capex) et de leurs dépenses opérationnelles (Opex)** liée aux activités économiques qui répondent aux critères d'éligibilité et d'alignement. Ce cadre crée un langage commun qui permet aux investisseurs et autres parties prenantes de prendre des décisions plus éclairées en matière de durabilité en Europe et au-delà.

L'Union européenne a publié plusieurs actes délégués servant de catalogue d'activités contribuant aux six objectifs environnementaux. Depuis sa mise en œuvre, les entreprises relevant du champ d'application de la NFRD, et désormais de la CSRD plus étendue, comme D'Ieteren Group, ont élargi leurs publications de taxonomie européenne conformément aux évolutions réglementaires. Depuis 2024, D'Ieteren Group rend compte à la fois de l'éligibilité et de l'alignement pour les six objectifs :

- Atténuation du changement climatique
- Adaptation au changement climatique
- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines
- Transition vers une économie circulaire
- Prévention et contrôle de la pollution
- Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

Suite à l'adoption des actes délégués modifiés relatifs à la publication d'informations sur la taxonomie, au climat et à l'environnement, le périmètre et la méthodologie du reporting de la taxonomie européenne ont évolué. Les modifications introduisent de nouveaux seuils de matérialité, des critères DNSH simplifiés et des modèles de reporting allégés, ce qui oblige les entreprises à mettre à jour et à affiner leurs évaluations d'alignement en conséquence. Conformément à ces modifications, D'Ieteren Group a actualisé son analyse et sa méthodologie de reporting de la taxonomie européenne pour l'exercice 2025, en intégrant les critères révisés et les formats de publication dans l'ensemble des activités économiques concernées.

6.2. Exclusion, basée sur la matérialité, des dépenses opérationnelles (OpEx) de la taxonomie

Par rapport au chiffre d'affaires du Groupe de 8,0 milliards, un montant de 55 millions de dépenses opérationnelles définies par la taxonomie n'est pas considéré comme matériel. Les dépenses opérationnelles définies par la taxonomie ne représentent en effet que 1% des dépenses opérationnelles totales de D'Ieteren Group et ne sont dès lors pas représentatives des catégories de coûts engagées par D'Ieteren Group et ses sociétés. Par conséquent, et conformément aux nouveaux seuils de matérialité introduits, le Groupe ne présentera pas les dépenses opérationnelles liées à la taxonomie pour l'exercice 2025 et publiera ces montants séparément en tant qu'éléments non matériels.

6.3. Matérialité des activités pour l'alignement

Conformément aux actes délégués modifiés de la taxonomie européenne, un seuil de matérialité de 10% s'applique désormais lors de l'évaluation de l'éligibilité et de l'alignement sur la taxonomie pour les entreprises non financières. En vertu de ces règles révisées, les activités économiques qui, ensemble, représentent moins de 10% du chiffre d'affaires, des dépenses opérationnelles ou des dépenses d'investissement d'une entreprise sont considérées comme non matérielles, et les entreprises ne sont plus tenues de procéder à une évaluation d'alignement complète pour ces activités. En raison de ce nouveau seuil, D'Ieteren Group n'a pas calculé l'alignement pour certaines activités économiques qui se situent sous le seuil de matérialité de 10% dans le KPI concerné. Ces activités sont donc classées comme non matérielles et sont présentées séparément dans les modèles de reporting de la taxonomie, conformément au règlement modifié.

Activités non matérielles	Pourcentage du chiffre d'affaires	Pourcentage des dépenses d'investissement
3.3 Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport (CCM)	4,1%	1,9%
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM)	0,8%	N/A
7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) (CCM)	0,3%	0,1%
7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables (CCM)	0,0%	0,0%
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES (CCM)	0,0%	0,0%
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone (CCM)	0,0%	0,0%
9.1 Recherche, développement et innovation proches du marché (CCM)	0,0%	0,0%

6.4. Analyse de l'éligibilité

Au sein de D'Ieteren Group, les activités économiques de trois sociétés ont été identifiées comme partiellement éligibles. Alors que D'Ieteren Immo contribue à l'objectif d'atténuation du changement climatique, D'Ieteren Automotive et PHE ont identifié des activités économiques contribuant à la fois à l'objectif d'atténuation du changement climatique et à l'objectif d'économie circulaire. Moleskine, en tant que quatrième société incluse dans l'exercice de taxonomie européenne du Groupe, n'a pas d'activités associées à des activités économiques durables sur le plan environnemental à ce stade.

Belron et TVH sont des entités mises en équivalence et n'ont donc pas été incluses dans cette analyse.

Conformément au règlement de l'UE sur la taxonomie (Annexe 1 du règlement délégué, article 8, section 1.1.2.2), les dépenses d'investissement liées à l'achat de la production d'activités économiques éligibles et/ou alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions de gaz à effet de serre ont été incluses depuis 2023 comme éligibles ou alignées pour D'Ieteren Automotive, PHE et Moleskine :

- l'acquisition et l'exercice de la propriété de bâtiments (y compris l'éligibilité de tous les bâtiments, en tenant compte de la propriété juridique ou économique, ainsi que le droit d'utilisation découlant d'une location d'un bâtiment (CCM 7.7) ;
- la rénovation de bâtiments (CCM 7.2) et ;
- l'achat, le financement, la location, le leasing et l'exploitation de tous les véhicules désignés comme appartenant à la catégorie M1, N1 ou L (véhicules à deux et trois roues et quadricycles) (CCM 6.5).

L'éligibilité des activités des sociétés a été déterminée en rapprochant les codes NACE inclus dans la taxonomie européenne avec les codes locaux correspondants (ex. codes NACEBEL) propres aux activités de chaque société.

6.4.1. D'IETEREN AUTOMOTIVE

L'activité économique principale de D'Ieteren Automotive, à savoir la vente de véhicules neufs, n'est pas incluse dans la taxonomie européenne, qui ne considère comme éligibles que l'achat, le financement, le leasing, la location et l'exploitation de véhicules. Par conséquent, le chiffre d'affaires de la société éligible à la taxonomie européenne reste relativement faible. Malgré cela, D'Ieteren Automotive s'engage pleinement à mener la transition vers une mobilité durable. En tant que premier fournisseur de véhicules neufs en Belgique, la société joue un rôle essentiel dans l'accélération de l'adoption des véhicules électriques, qui réduisent considérablement les émissions de gaz à effet de serre par rapport aux véhicules à moteur thermique. En 2025, D'Ieteren Automotive représentait 28,9% des immatriculations de véhicules électriques en Belgique. D'ici 2030, l'entreprise ambitionne d'électrifier plus de 60% de ses ventes de véhicules neufs, réduisant ainsi de 42% les émissions liées à l'utilisation de ses véhicules commercialisés. En élargissant son offre de véhicules électriques, D'Ieteren Automotive contribue activement à la décarbonation du secteur des transports et à l'objectif d'atténuation du changement climatique.

D'Ieteren Automotive propose également une large gamme de services de mobilité, dont la plupart sont considérés comme des activités économiques contribuant à l'objectif d'atténuation du changement climatique de la taxonomie européenne. Parmi les activités éligibles, les services de réparation mécanique et de carrosserie dans les secteurs Wonder et Retail favorisent l'entretien et la longévité des véhicules. Les activités d'énergie renouvelable de D'Ieteren Automotive Energy jouent un rôle essentiel dans la mise à disposition d'une énergie propre pour la mobilité. En outre, les initiatives de voitures partagées, telles que les services de taxi avec Taxis Verts et les solutions de mobilité partagée avec Poppy, contribuent à l'écologisation des pratiques de mobilité. L'intégration d'offres de vélos, comme dans le cas de Lucien et Joule, élargit le champ des options de transport durable, en parfaite adéquation avec l'engagement de l'UE en faveur d'un comportement plus respectueux de l'environnement. De plus, la vente de véhicules d'occasion par D'Ieteren Automotive constitue une activité économique qui favorise la transition vers une économie circulaire.

En plus de ces activités éligibles, D'Ieteren Automotive a également examiné son portefeuille de projets et d'acquisitions afin d'identifier ceux qui pourraient entrer dans le champ d'application de la taxonomie européenne. L'acquisition de voitures particulières et de véhicules utilitaires légers (y compris les voitures de remplacement et de démonstration), ainsi que la rénovation et la propriété de bâtiments, ont été identifiées comme des dépenses d'investissement éligibles liées à l'achat de la production d'activités économiques éligibles et/ou alignées sur la taxonomie européenne. Ces activités soutiennent les objectifs de l'UE en matière d'atténuation du changement climatique en favorisant une mobilité durable et en réduisant les émissions de carbone grâce à l'acquisition de véhicules électriques ou à faibles émissions. Elles contribuent également à l'efficacité énergétique et aux normes bas carbone, aidant ainsi à la transition vers un environnement bâti plus durable et plus économe en énergie.

Voici la liste des activités économiques éligibles réalisées par D'Ieteren Automotive pour l'exercice 2025 :

Activités économiques de D'Ieteren Automotive	Activités de taxonomie européenne
Services de réparation mécanique et de carrosserie dans le périmètre Wonder	3.3 Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport (CCM)*
Services de réparation mécanique et de carrosserie dans le périmètre Retail	
Exploitation de stations de recharge pour BEV, c'est-à-dire la vente de KWh (EDI Network)	6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone (CCM)
Vente de vélos et d'accessoires pour vélos (Lucien)	6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)
Leasing de vélos et d'accessoires et services connexes (Joule)	
Services de mobilité partagée (Poppy)	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM)
Services de taxi (Taxis Verts, Husk)	
Vente et installation de stations de recharge BEV (EDI)	7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) (CCM)
Vente et installation de panneaux photovoltaïques et de batteries stationnaires (Go-Solar)	7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables (CCM)
Mobilité en tant que service (Mbrella)	8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES (CCM)
Développement de solutions innovantes et durables pour une mobilité pérenne (Lab Box)	9.1 Recherche, développement et innovation proches du marché (CCM)
Vente de voitures d'occasion	5.4 Vente de biens d'occasion (CE)

6.4.2. D'IETEREN IMMO

La principale activité économique de D'Ieteren Immo consiste en l'acquisition et la gestion (location et exploitation) des actifs immobiliers appartenant à D'Ieteren Group. Cette activité est éligible au titre de l'objectif d'atténuation du changement climatique de la taxonomie européenne dans le cadre de l'activité « Acquisition et propriété de bâtiments ».

Activités économiques de D'Ieteren Immo	Activités de taxonomie européenne
Achat de biens immobiliers et exercice de la propriété	7.7 Acquisition et propriété de bâtiments (CCM)

6.4.3. MOLESKINE

L'activité de conception et de distribution d'accessoires d'écriture et de lecture de Moleskine ne fait actuellement pas partie des activités économiques éligibles de la taxonomie européenne. Il convient toutefois de noter que cela ne signifie pas nécessairement que cette activité n'est pas respectueuse de l'environnement. Cela indique plutôt que l'activité ne peut pas contribuer de manière significative à l'un des six objectifs environnementaux définis dans la taxonomie européenne, qui donne la priorité aux secteurs ayant un impact environnemental élevé.

6.4.4. PHE

L'activité économique principale de PHE, à savoir la distribution de pièces détachées automobiles, n'est actuellement pas reconnue comme une activité éligible à la taxonomie européenne qui pourrait contribuer de manière significative à l'un des objectifs environnementaux de la taxonomie européenne. Toutefois, d'autres activités du Groupe PHE sont considérées comme des activités éligibles au titre de la taxonomie européenne. En 2024, PHE a mené une étude pour estimer la part de son chiffre d'affaires imputable à la vente de pièces d'occasion reconditionnées par ses fournisseurs. Ce chiffre d'affaires ainsi que les dépenses d'investissement correspondantes sont considérés comme éligibles. Deux autres activités économiques plus modestes réalisées par PHE ont été identifiées comme éligibles : les services de réparation de camions et le reconditionnement d'injecteurs sur sa Plateforme Technique Nationale Montajault. La première activité est éligible au titre de l'objectif d'atténuation du changement climatique (CCM 3.3*), tandis que la seconde apporte une contribution substantielle à l'objectif d'économie circulaire (CE 5.4).

Activités économiques de PHE	Activités de taxonomie européenne
Services de réparation de camions	3.3. Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport (CCM)*
Reconditionnement d'injecteurs	5.4. Vente de biens d'occasion (CE)
Vente de pièces d'occasion	5.4. Vente de biens d'occasion (CE)

6.5. Analyse de l'alignement

6.5.1. D'IETEREN AUTOMOTIVE

En 2025, D'Ieteren Automotive a procédé à une nouvelle évaluation de la taxonomie européenne afin de confirmer et de documenter toutes les activités concernées.

Critères d'examen techniques (TSC)

Chaque activité potentiellement alignée a été examinée au regard des critères d'examen techniques (TSC) de la taxonomie européenne afin de s'assurer qu'elle atteint les seuils requis pour une contribution substantielle aux objectifs d'atténuation du changement climatique ou d'économie circulaire.

DNSH

Pour toutes ses activités éligibles, D'Ieteren Automotive a réalisé une analyse de diligence raisonnable pour vérifier la conformité avec les critères « Do No Significant Harm » (DNSH - Ne pas causer de préjudice important). Cela permet de s'assurer que ses activités n'ont pas d'impact négatif sur d'autres objectifs environnementaux, dont l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, la pollution, l'eau, l'économie circulaire et la biodiversité.

En ce qui concerne l'adaptation au changement climatique, D'Ieteren Automotive a basé son approche sur l'évaluation des risques climatiques et de la vulnérabilité réalisée en 2022 pour toutes ses activités éligibles. Cette évaluation a permis d'identifier les risques physiques potentiels liés au climat sur ses sites, en se concentrant sur les dangers aigus et chroniques en Belgique, tels que la chaleur extrême, le froid extrême, les tempêtes, les inondations et le stress hydrique. Des scénarios tels que SSP 1-2.6, SSP 5-8.5 et NGFS Net Zero 2050 ont été pris en compte, reflétant les projections de concentration de CO_2 les plus élevées du GIEC. L'évaluation a porté sur l'exposition et la sensibilité des actifs à Bruxelles, Malines et Anvers, où D'Ieteren Automotive exerce la plupart de ses activités. Les enseignements tirés de cette analyse contribuent à l'élaboration de mesures d'atténuation adaptées aux risques climatiques, si nécessaire.

Pour les autres objectifs environnementaux (la pollution, l'eau, l'économie circulaire, la biodiversité et l'atténuation du changement climatique, le cas échéant), la conformité aux critères DNSH a été évaluée au cas par cas, en tenant compte des caractéristiques spécifiques de chaque activité. Si la plupart des activités répondent aux critères DNSH, certains domaines nécessitent des clarifications supplémentaires. C'est notamment le cas pour les activités de réparation mécanique et de carrosserie, pour lesquelles D'Ieteren Automotive n'a pas réalisé d'évaluations de l'impact environnemental conformément à la directive 2011/92/UE en raison du grand nombre de sites concernés.

En ce qui concerne la vente de voitures d'occasion, D'Ieteren Automotive a déterminé que seuls 8,4% des voitures d'occasion vendues en 2025 étaient électriques et alignés sur les critères DNSH pour l'atténuation du changement climatique.

Garanties sociales minimales (MSS)

D'Ieteren Automotive veille au respect des garanties sociales minimales (MSS), incluant les droits de l'homme, les droits du travail et les principes de gouvernance d'entreprise, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, comme indiqué dans la section 248 de ce rapport. En ce qui concerne la fiscalité, D'Ieteren Automotive applique un processus établi de gestion des risques fiscaux afin d'assurer une conformité totale avec les lois en vigueur.

En termes de concurrence loyale, D'Ieteren Automotive promeut une culture de conformité par le biais de son Code de conduite, qui impose à tous les employés de respecter les lois et réglementations applicables et d'exercer leurs fonctions en accord avec les valeurs de l'entreprise, ses principes éthiques et ses bonnes pratiques commerciales.

Voici la liste des activités économiques partiellement alignées de D'Ieteren Automotive pour l'exercice 2025 :

Activités alignées de D'Ieteren Automotive	Activités de taxonomie européenne
Vente de vélos et d'accessoires pour vélos (Lucien)	6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)
Leasing de vélos et d'accessoires et services connexes (Joule)	
Vente de voitures d'occasion	5.4 Vente de biens d'occasion (CE)
Services de mobilité partagée (Poppy)	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM)
Services de taxi (Taxis Verts, Husk)	

Le chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie européenne de D'Ieteren Automotive est conforme à celui de l'année dernière (compte tenu de l'exclusion d'activités non matérielles) et s'élève à 1,5% (contre 1,8% en 2024).

La part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie européenne de D'Ieteren Automotive a augmenté de 5,4 points de pourcentage, passant de 16,0% à 21,4%.

6.5.2. D'IETEREN IMMO

Pour évaluer l'alignement de l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments » pour D'Ieteren Immo, les critères d'examen techniques (TSC), les critères DNSH et les garanties sociales minimales (MSS) ont été analysés. Pour réaliser l'analyse de la contribution substantielle (TSC), tous les sites ont été divisés en deux groupes, chaque groupe étant associé à des TSC spécifiques.

- Sites construits avant 2021 : Pour ces sites, aucun certificat PEB A ne peut être fourni, et l'évaluation de la performance des sites par rapport aux 15% de bâtiments les plus performants au niveau national n'est pas possible en raison du manque de données en Belgique. Par conséquent, les sites du premier groupe ne sont pas alignés.
- Sites construits à partir de 2021 : D'Ieteren Immo ne dispose pas encore de connaissances suffisantes sur les seuils locaux pour établir un alignement pour ce groupe.

L'analyse de la contribution substantielle permet de conclure que D'Ieteren Immo n'a pas de chiffre d'affaires ou de dépenses d'investissement alignés pour l'année 2025.

6.5.3. PHE

Après avoir examiné l'alignement des différentes activités éligibles de PHE, il a été conclu qu'aucun chiffre d'affaires ni aucune dépense d'investissement ne pouvait être considéré comme aligné.

Cela s'explique soit par un manque d'informations relatives aux critères TSC, soit par l'incapacité de démontrer l'alignement avec les TSC, soit par le fait que PHE ne remplit pas les critères DNSH liés à l'adaptation au changement climatique pour aucune de ses activités éligibles, car elle n'a pas encore finalisé son analyse des vulnérabilités et risques climatiques physiques. Cependant, PHE procède actuellement à une analyse TCFD pour évaluer ces risques et identifier les solutions d'adaptation nécessaires dans les années à venir.

6.6. Publication d'informations

Les montants utilisés pour calculer les ratios de chiffre d'affaires et de dépenses d'investissement sont basés sur les données publiées dans les états financiers consolidés. Les informations publiées par D'Ieteren Group pour la taxonomie européenne sont par conséquent compilées à partir des chiffres financiers du segment « Corporate & autres » (incluant l'entité Corporate et D'Ieteren Immo), de D'Ieteren Automotive, de Moleskine et de PHE.

Le chiffre d'affaires consolidé de D'Ieteren Group comprend D'Ieteren Automotive, Moleskine et PHE. Le chiffre d'affaires de D'Ieteren Immo n'est pas inclus, car son chiffre d'affaires provient principalement de ventes internes à D'Ieteren Group ou est repris dans les autres produits opérationnels. Au total, cela porte le pourcentage d'éligibilité du chiffre d'affaires de D'Ieteren Group à 11,4% (contre 11,8% l'an dernier), et le pourcentage d'alignement du chiffre d'affaires de D'Ieteren Group à 0,9% (contre 1,2% l'an dernier).

Les dépenses d'investissement (Capex) au dénominateur peuvent être réconciliées avec les états financiers comme suit :

(en m€)	2025	
Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles, immeubles de placement et actifs au titre du droit d'utilisation (IFRS16)		
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-111,5	**Tableau des flux de trésorerie consolidé (Note 4c)**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-36,5	**État des variations des immobilisations incorporelles (Note 13), immobilisations corporelles (Note 14) et immeubles de placement (Note 15)**
Acquisitions d'actifs liés aux droits d'utilisation (IFRS 16)	-143,3	**État des variations des actifs liés aux droits d'utilisation (Note 31)**
TOTAL	**-291,30**	

Les dépenses d'investissement totales éligibles pour D'Ieteren Group pour FY-2025 s'élèvent à 67,2% (contre 72,3 % en 2024). Les dépenses d'investissement totales alignées pour FY-2025 s'élèvent à 5,9% (contre 6,4% l'année dernière).

6.6.1. RÉSUMÉ DES KPI

Exercice 2025

KPI	Total	Part des activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées sur la taxonomie	Part des activités alignées sur la taxonomie	Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la taxonomie						Part des activités habilitantes	Part des activités transitoires	Activités non matérielles	Activités alignées sur la taxonomie (N-1)	Proportion d'activités alignées sur la taxonomie (N-1)
					CCM	CCA	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité					
	€m	%	€m	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	€m	%
Chiffre d'affaires	8.033,5	11,4%	74,4	0,9%	0,6%			0,3%			0,0%	0,0%	5,2%	97,1	1,2%
Dépenses d'investissement	291,2	67,2%	17,2	5,9%	5,7%			0,2%			0,0%	1,9%	2,1%	20,0	6,4%
Dépenses opérationnelles	54,6												100,0%	0,9	1,4%

1.1.1. VUE PAR SOCIÉTÉ OPÉRATIONNELLE

Chiffre d'affaires

€m	Chiffre d'affaires éligible mais non aligné	Chiffre d'affaires aligné	Chiffre d'affaires non éligible	Chiffre d'affaires total	% de chiffre d'affaires éligible	% de chiffre d'affaires aligné
D'Ieteren Automotive	654,6	74,4	4.249,7	4.978,7	14,6%	1,5%
PHE	189,2	0,0	2.747,9	2.937,1	6,4%	0,0%
Moleskine	0,0	0,0	117,8	117,8	0,0%	0,0%
Corp & autres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%
Chiffre d'affaires total	**843,8**	**74,4**	**7.115,3**	**8.033,5**	**11,4%**	**0,9%**

Dépenses d'investissement

€m	Dépenses d'investissement éligibles mais non alignées	Dépenses d'investissement alignées	Dépenses d'investissement non éligibles	Total des dépenses d'investissement	% de dépenses d'investissement éligibles	% de dépenses d'investissement alignées
D'Ieteren Automotive	54,8	17,2	8,5	80,5	89,4%	21,3%
PHE	84,6	0,0	82,3	166,9	50,7%	0,0%
Moleskine	6,6	0,0	4,4	10,9	60,1%	0,0%
Corp & autres	32,6	0,0	0,3	32,9	99,1%	0,0%
Total des dépenses d'investissement	**178,6**	**17,2**	**95,5**	**291,2**	**67,2%**	**5,9%**

1.1.2. CHIFFRE D'AFFAIRES

Exercice 2025

Activités économiques	Code	Part du chiffre d'affaires éligible	Chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie (valeur)	Part du chiffre d'affaires aligné	Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la taxonomie								Part des activités alignées sur la taxonomie dans les activités éligibles à la taxonomie
					CCM	CCA	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Activité habilitante	Activité transitoire	
		%	€m	%	%	%	%	%	%	%	E	T	%
Fabrication de technologies bas carbone pour le transport	CCM 3.3	4,1%											
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	0,7%	46,8	0,6%	0,6%								89,6%
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	0,8%										T	
Installation, maintenance et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	CCM 7.4	0,3%									E		
Installation, maintenance et réparation des technologies d'énergie renouvelable	CCM 7.6	0,0%									E		
Solutions fondées sur des données pour la réduction des émissions de GES	CCM 8.2	0,0%											
Infrastructures permettant un transport routier et des transports publics bas carbone	CCM 6.15	0,0%											
Proche de la recherche de marché, du développement et de l'innovation	CCM 9.4	0,0%											
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	5,6%	27,5	0,3%				0,3%					6,2%
Somme de l'alignement par objectif					**0,6%**			**0,3%**					
Chiffre d'affaires total		**11,4%**	**74,4**	**0,9%**	**0,6%**			**0,3%**					

1.1.3. DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Exercice 2025

Activités économiques	Code	Part des dépenses d'investissement éligibles	Dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie (valeur)	Part des dépenses d'investissement alignées	Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la taxonomie						Activité habilitante	Activité transitoire	Part des activités alignées sur la taxonomie dans les activités éligibles à la taxonomie
					CCM	CCA	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité			
		%	€m	%	%	%	%	%	%	%	E	T	%
Fabrication de technologies bas carbone pour le transport	CCM 3.3	1,9%											
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	4,2%	11,1	3,8%	3,8%								90,0%
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	16,7%	5,5	1,9%	1,9%							T	11,3%
Installation, maintenance et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	CCM 7.4	0,1%									E		
Installation, maintenance et réparation des technologies d'énergie renouvelable	CCM 7.6	0,0%									E		
Solutions fondées sur des données pour la réduction des émissions de GES	CCM 8.2	0,0%											
Rénovation des bâtiments existants Acquisition et détention de bâtiments	CCM 7.2 CCM 7.7	42,0%											
Infrastructures permettant un transport routier et des transports publics bas carbone	CCM 6.15	0,0%											
Proche de la recherche de marché, du développement et de l'innovation	CCM 9.4	0,0%											
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	2,1%	0,5	0,2%				0,2%					8,4%
Somme de l'alignement par objectif					**5,7%**			**0,2%**					
Total des dépenses d'investissement		**67,2%**	**17,2**	**5,9%**	**5,7%**			**0,2%**					

Abréviations

Le Code contient les abréviations des objectifs pertinents auxquels l'activité économique est susceptible d'apporter une contribution substantielle, ainsi que le numéro de section de l'activité dans l'annexe pertinente couvrant l'objectif, c'est-à-dire :

- Atténuation du changement climatique : CCM
- Adaptation au changement climatique : CCA
- Ressources hydriques et marines : WTR
- Économie circulaire : CE
- Prévention et contrôle de la pollution : PPC
- Biodiversité et écosystèmes : BIO

D'Ieteren La mobilité est pleinement en mouvement. D'Ieteren aussi.

Environnement

Project Zero est la stratégie climatique de D'Ieteren, qui accélère la transition vers une mobilité bas carbone tout en réduisant structurellement les émissions de CO_2 et la consommation de ressources.

Zero émission
sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici à 2050

Validé par SBTi (trajectoire 1,5°C) • Scopes 1, 2, 3

-42% D'ÉMISSIONS DE GES D'ICI 2030 VS 2023
SUR LES **ÉMISSIONS DIRECTES ET INDIRECTES**

56% DE L'OBJECTIF SCOPE 1, 2 DÉJÀ RÉALISÉ EN 2025

67% DE L'OBJECTIF SCOPE 3 DÉJÀ RÉALISÉ EN 2025

PRINCIPAUX LEVIERS DE DÉCARBONATION ET DE CIRCULARITÉ

- **Réduire** drastiquement **la dépendance aux combustibles fossiles vierges** dans les opérations
- **Électrifier au moins 60%** des ventes de voitures neuves d'ici 2030
- **Promouvoir la mobilité bas carbone**, les solutions partagées et les énergies renouvelables pour réduire les émissions de CO_2 et l'utilisation des ressources
- **Optimiser le cycle de vie** des produits par le réemploi et le reconditionnement afin de maximiser la valeur des matériaux et de réduire les émissions de CO_2
- **Déployer des solutions climatiques naturelles** pour gérer les émissions résiduelles

Social

Guidé par ses valeurs fondamentales - **collaboration, responsabilité, bienveillance, enthousiasme et esprit pionnier** - D'Ieteren cherche à promouvoir une organisation performante, portée par des employés engagés et une forte culture axée sur les personnes et la performance.

D'IETEREN ACADEMY

Soutenir le développement des employés, les doter de compétences adaptées aux enjeux futurs et encourager la collaboration transversale au sein de l'entreprise

28
heures de formation par employé en 2025

OBJECTIF 2025
4JOURS/EMPLOYÉ/AN

ACCÉLÉRER LA DIVERSITÉ

Garantir l'égalité des chances et refléter la diversité de la clientèle de D'Ieteren au moyen de programmes de leadership spécifiques et du réseau Ladies in Motion

22,7% DE FEMMES DANS LES COMITÉS DE DIRECTION
EN 2025

WELL@WORK

Promouvoir le bien-être des employés grâce au programme Well@Work - FeelWell, BeWell, ConnectWell, WorkWell - fondé sur les retours des employés et sur de nouveaux modes de travail

D'IETEREN HOUSE

L'année 2025 a marqué l'inauguration de la D'Ieteren House, conçue pour donner vie aux valeurs de l'entreprise, favoriser la collaboration et agir comme un levier clé pour renforcer la culture d'entreprise.

80%
taux d'engagement des employés

62%
taux de participation

Gouvernance

ASSURER UNE CROISSANCE DURABLE DES ACTIVITÉS

- **Tolérance zéro** à l'égard de la corruption et de la fraude, du harcèlement et de la discrimination
- **Fonctions à risque** formées en 2025 au Code de conduite de D'Ieteren et à la Procédure de dénonciation

PLATINUM Top 1% ecovadis Sustainability Rating SEP 2025

PARTENARIATS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

- Promouvoir des **pratiques responsables** via le Code de conduite des fournisseurs
- Favoriser **la transparence et l'éthique** via le système d'Alerte Intégrité de D'Ieteren
- Renforcer **les politiques d'achats** et mettre en œuvre les objectifs 2026-2030 en matière d'approvisionnement

Introduction d'un nouveau Comité de Pilotage ESG pour améliorer la prise de décision et ancrer la durabilité dans l'ensemble de l'organisation

Reporting ESG intégré dans les systèmes financiers de D'Ieteren

PROJECT ZERO intégré dans la stratégie quinquennale de D'Ieteren

Un prêt lié à la durabilité permet de lier la planification financière à la réduction des émissions

Mobilisation des employés dans Project ZERO, qui assument la responsabilité d'initiatives réalisables

Générer un impact grâce à une gestion durable des forêts

- Sylva Nova est un **gestionnaire de premier plan, responsable de 3 800 ha de forêts** ainsi que d'un **"laboratoire forestier" de 167 ha** dédié à des pratiques innovantes de résilience et de stockage du carbone
- **D'Ieteren détient une participation minoritaire et apporte un soutien financier** afin d'accélérer les initiatives de sylviculture durable de Sylva Nova
- **Priorités du partenariat :** forêts résilientes, comptabilité carbone certifiée et large mobilisation des parties prenantes

sylva nova
Forest Management & Consultancy

Objectifs, KPIs et actions clé

ENVIRONNEMENT - CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME DE MOBILITÉ À FAIBLE IMPACT	SITUATION 2025 VS 2023	OBJECTIF 2030 VS 2023	ACTIONS CLÉS
Changement climatique et pollution de l'air			
Émissions de GES Scopes 1 & 2 vs 2023	**-23%**	-42%	Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et investissements dans des bâtiments à haute efficacité énergétique
			Électricité verte
			Électrification de la flotte interne
Émissions de GES Scope 3 cat. 11 (Phase d'utilisation des produits vendus) vs 2023	**-28%**	-42%	40% d'électrification des ventes de véhicules neufs en 2025 - min. 60% requis d'ici 2030
Circularité et gestion des déchets			
Part des déchets propres valorisés	**99%**	>90%	Amélioration du tri des déchets, y compris des plastiques durs
Gestion de l'eau	En cours		
SOCIAL ET GOUVERNANCE - RESPONSABILISER LES EMPLOYÉS ET LES PARTENAIRES	**SITUATION 2025**	**OBJECTIF 2025**	**ACTIONS CLÉS**
Formation et développement			
Nombre d'heures de formation par employé	**28**	32	D'Ieteren Academy, programme de leadership Trust, formation Well@Work, e-Mobility, formations IA...
Santé et sécurité			
Nombre de décès	**0**	0	Sécurité incendie et sécurité des batteries, sécurité logistique, ergonomie, soutien psychologique, santé physique et bien-être social
Diversité et inclusion			
% de femmes dans les comités de direction	**22.7%**	25%	Ateliers en présentiel, modules d'e-learning, réseau interne Ladies in Motion
Engagement des employés			
Score d'engagement des employés	**80%**	75%	Enquête annuelle sur l'engagement
Taux de participation	**62%**	66%	
Corruption et pots-de-vin			
Nombre d'incidents confirmés	**0**	0	Formation des employés/fonctions à risque au Code de conduite de D'Ieteren et à la Procédure de dénonciation

D'Ieteren Automotive

1. Informations générales

1.1 Base de préparation

Le nom commercial de l'entité D'Ieteren Automotive, « D'Ieteren », sera utilisé tout au long de ce chapitre.

Compte tenu de la nature unique de chaque entité de D'Ieteren Group, D'Ieteren a choisi de présenter sa performance et ses réalisations ESG dans un chapitre spécifique.

D'Ieteren a adopté une approche consolidée pour son rapport de durabilité 2025, en agrégeant les données de toutes les entités entièrement consolidées.

- Le périmètre de consolidation correspond à celui des états financiers de l'entreprise (voir Note 4 des états financiers consolidés), aucune filiale dans laquelle D'Ieteren détient une participation majoritaire n'étant exemptée du rapport de durabilité.
- Les entités qui ne sont pas entièrement consolidées, telles que Volkswagen D'Ieteren Finance, Lizy et MyMove, sont reprises dans la chaîne de valeur.

D'Ieteren s'aligne sur la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et ses normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) en améliorant la transparence de ses pratiques en matière de durabilité. La déclaration de durabilité couvre à la fois les aspects en amont et en aval de la chaîne de valeur. Cela inclut l'approvisionnement en matières premières, la gestion des relations avec les fournisseurs, l'utilisation des produits et la gestion en fin de vie. En tenant compte des deux pans de sa chaîne de valeur, D'Ieteren adopte une approche globale en matière de durabilité, conformément aux exigences de la directive CSRD.

L'approche stratégique des principaux sujets non financiers, ainsi que les principaux risques et opportunités associés à ces sujets et les méthodes utilisées pour les gérer, sont décrits dans les sections correspondantes de ce chapitre.

La déclaration de durabilité contient des déclarations relatives au développement futur des activités. Ces déclarations reposent sur des hypothèses relatives à l'évolution de l'environnement économique, politique et juridique en Belgique, que l'entreprise a établies sur la base des informations dont elle dispose et qu'elle considère comme réalistes à ce jour.

D'Ieteren n'a pas utilisé la possibilité d'omettre des informations spécifiques sur la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats d'innovations.

1.1.1. DÉCLARATION GÉNÉRALE SUR LES POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS.

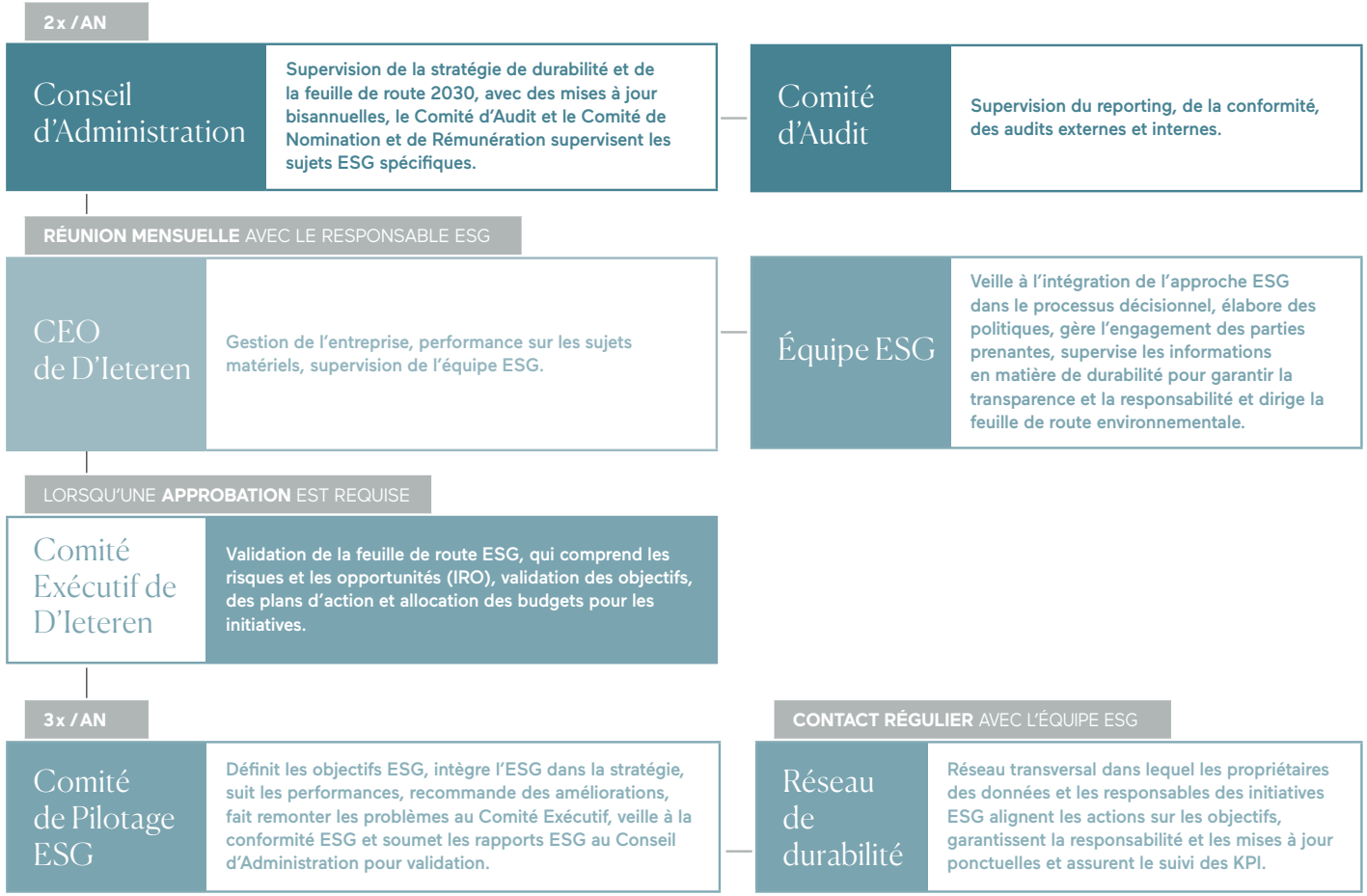
Des informations isolées relatives aux ressources financières actuelles et futures (dépenses d'investissement et dépenses opérationnelles) allouées à des actions spécifiques ne sont pas disponibles (sauf indication contraire). Cela s'explique par le fait que la plupart des actions sont ponctuelles ou continues, ne font pas l'objet d'un suivi spécifique, ne sont pas spécifiquement rattachées à un sujet ESG en particulier et ne sont pas assorties d'un horizon temporel spécifique ou d'un budget, mais sont intégrées de manière transversale dans une stratégie générale ou dans les opérations quotidiennes. Pour certains objectifs, aucune valeur de référence n'est définie. L'évolution des progrès vers ces objectifs est mesurée de manière continue, en veillant à ce qu'une progression soit constatée d'une année à l'autre (sauf pour les objectifs liés au climat).

Les métriques communiquées sont validées par un contrôle interne et par un fournisseur d'assurance externe. Dans certains cas, les métriques sont compilées et traitées par des consultants externes (émissions de CO2, déchets). Aucune autre validation externe n'est recherchée par D'Ieteren.

1.2 Gouvernance

1.2.1. ORGANISATION DE LA DURABILITÉ CHEZ D'IETEREN

En 2025, D'Ieteren a renforcé sa structure de gouvernance afin d'ancrer davantage la durabilité dans toute l'organisation et de soutenir la réalisation de ses objectifs ESG. Un Comité de Pilotage ESG a été mis en place fin 2025 afin d'améliorer la prise de décision et d'assurer une supervision coordonnée des enjeux de durabilité.



Le Conseil d'administration est composé de 6 membres, dont une femme. Le Comité exécutif est composé de 8 membres, dont une femme.

Les membres du Comité ESG reçoivent des informations régulières et ciblées de la part de l'équipe ESG et participent à des formations ESG spécifiques dispensées par des experts internes et des conseillers externes. Le Comité dispose d'un pouvoir décisionnel en matière d'ESG et peut, le cas échéant, soumettre certaines décisions au Comité Exécutif.

L'équipe ESG renforce son expertise par le biais de formations continues, d'une implication active dans des réseaux ESG externes, de collaborations avec des conseillers spécialisés et d'échanges de bonnes pratiques avec d'autres entités de D'leteren Group ainsi qu'avec des importateurs indépendants du Groupe Volkswagen en Europe. Afin de garantir l'alignement stratégique, le CEO rencontre chaque mois l'équipe ESG pour faire le point sur l'avancement des initiatives et aborder les questions de conformité liées à l'ESG.

L'équipe ESG produit également des rapports réguliers et adaptés à destination de communautés opérationnelles spécifiques, telles que le département Sales & Network, qui joue un rôle clé dans la lutte contre le changement climatique, la communauté RH ainsi que tous les comités de direction, afin de soutenir une prise de décision éclairée et cohérente. En outre, l'équipe ESG entretient une communication régulière et individualisée avec les membres du réseau de durabilité afin de traiter efficacement les problématiques spécifiques et de garantir l'alignement dans l'ensemble de l'organisation.

Impacts, risques et opportunités

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif traitent tous les impacts, risques et opportunités matériels en matière de durabilité qui sont identifiés dans la stratégie de durabilité sur la base de l'analyse de double matérialité L'ESG étant pleinement intégré dans la stratégie d'entreprise de D'leteren, ces considérations font l'objet d'un examen systématique dans le cadre des processus décisionnels stratégiques et opérationnels en cours.

Parmi les principaux sujets régulièrement abordés lors des réunions du Comité Exécutif figurent le changement climatique et la réduction des émissions grâce à l'électrification, l'économie circulaire et la gestion des ressources tout au long du cycle de vie des actifs, l'innovation et les nouveaux modèles économiques, ainsi que les risques réglementaires et de conformité. Les risques et opportunités liés à l'ESG sont donc automatiquement pris en compte dans toutes les décisions commerciales majeures, lesquelles sont traduites en directives claires à l'attention de la direction générale, afin de garantir une mise en œuvre rapide et efficace dans l'ensemble des unités opérationnelles.

Pour plus d'informations sur les principaux risques prioritaires, voir la page 231 du présent rapport.

1.2.2. SYSTÈMES D'INCITATION

D'leteren a intégré la durabilité dans ses pratiques de rémunération via son plan d'intéressement à long terme (LTIP). Ce plan, approuvé par le Conseil d'Administration, lie 4,76% de la rémunération variable des administrateurs et des membres du Comité Exécutif à des objectifs clés en matière de durabilité. Un pilier central du LTIP repose sur un objectif environnemental : réduire de 50% les émissions de CO2 d'ici 2025, par rapport aux niveaux de 2019 et dans le scope historique de D'leteren[1]. Le LTIP comprend également des objectifs sociaux visant à atteindre la parité hommes-femmes dans les réserves de candidats d'ici 2025, ainsi que des objectifs en matière d'engagement des employés, visant un taux d'engagement de 75% et un taux de participation aux enquêtes de 66%.

1.2.3. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE

D'leteren mène un processus approfondi de diligence raisonnable en matière de durabilité afin d'intégrer les droits de l'homme et les considérations environnementales dans ses opérations et sa gouvernance d'entreprise, tout en promouvant des pratiques commerciales responsables. Ce processus vise à identifier, atténuer et rendre compte des impacts négatifs réels et potentiels des activités de l'entreprise sur les personnes et sur l'environnement. Il évalue également la manière dont les changements dans la stratégie, le modèle économique, les opérations ou les relations, y compris les acquisitions et les désinvestissements, peuvent affecter la durabilité. Cette pratique se concentre sur la mesure et le traitement des impacts découlant des opérations, des produits, des services et des relations au sein de la chaîne de valeur de D'leteren.

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.2. Gouvernance 1.3. Stratégie de durabilité de D'leteren
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	1.2.5. Intérêts et points de vue des parties prenantes 3.1.5. Interaction avec les effectifs et canaux permettant de faire part des préoccupations
Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.2.6.. Processus et résultat de l'analyse de double matérialité Voir les Annexes pour plus d'information sur le processus d'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

[1] Les entités D'leteren dans ce scope historique sont : D'leteren Automotive, les Centres D'leteren, le Centre Porsche Anvers et le Centre Porsche Bruxelles (représentant environ 85% de la marge brute et plus de 95% de l'EBIT généré par D'leteren en 2019) Le scope historique couvre les émissions des Scopes 1 et 2, ainsi que certaines émissions de Scope 3, à savoir les émissions liées aux déplacements domicile-travail, à la logistique, aux voyages d'affaires, aux déchets et aux émissions en amont des Scopes 1 et 2.

1.2.4. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Contrôle interne des KPI de durabilité.

- Depuis 2024, les propriétaires de données ESG ont documenté les processus de collecte et de vérification des KPI pour tous les sujets ESG identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité (DMA). Chaque KPI de durabilité fait l'objet d'une fiche d'information spécifique, comprenant un responsable désigné, des définitions, la méthodologie de calcul et d'autres informations pertinentes.
- D'Ieteren privilégie l'utilisation de données primaires et, lorsqu'elles ne sont pas disponibles, a recours à des méthodes d'estimation dûment documentées. Ces méthodes sont élaborées en collaboration avec des experts internes et externes. La collaboration avec les fournisseurs a été renforcée afin d'améliorer la qualité des données de la chaîne de valeur.
- Des modèles de collecte de données personnalisés ont été créés et expliqués individuellement à chaque entité afin de garantir la cohérence. Le processus de collecte a été centralisé pour des sujets clés tels que l'énergie, les déchets et les ressources humaines, ce qui a permis d'améliorer la fiabilité et la comparabilité des données.
- En 2025, le cadre de contrôle interne a encore été renforcé par la prise en compte des risques et des erreurs identifiés lors des cycles de reporting précédents, ce qui a permis une résolution plus proactive des problématiques. Le reporting non financier environnemental a été intégré dans les systèmes financiers de D'Ieteren à la fin de l'année 2025, en appliquant les mêmes normes rigoureuses que pour le reporting financier. Cela garantit que les indicateurs de durabilité sont gérés de manière progressive avec le même niveau de responsabilité, de transparence et de cohérence que les données financières.
- Tous les propriétaires de données ESG sont tenus de documenter et de partager systématiquement avec l'équipe ESG les fondements de leurs chiffres rapportés, afin de garantir la traçabilité, la vérification et l'alignement dans l'ensemble de l'organisation.

Risques liés au reporting. Conformément à son engagement en faveur d'une gouvernance solide de la durabilité, D'Ieteren continuera de renforcer en 2026 son cadre de contrôle interne pour le reporting non financier. Le risque lié au reporting de chiffres non financiers incorrects sera formellement intégré dans le système de gestion des risques de l'entreprise, parallèlement au reporting financier, sous la responsabilité du CFO. Les mesures d'atténuation comprennent la résolution proactive des problématiques identifiées, l'automatisation des processus et l'obligation de documentation.

1.2.5. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES

L'approche de D'Ieteren en matière d'engagement des parties prenantes est un élément essentiel de son modèle économique. Elle vise à capturer et intégrer de manière systématique des informations relatives aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance. En intégrant les retours des parties prenantes dans sa gouvernance et sa stratégie, D'Ieteren renforce la confiance, aligne ses priorités ESG sur les attentes des parties prenantes et favorise l'amélioration continue de ses performances.

Les relations avec les parties prenantes sont gérées par les départements concernés, les informations obtenues étant régulièrement communiquées au Comité Exécutif et partagées dans toute l'organisation afin de garantir la compréhension et, le cas échéant, l'intégration des attentes. Ce processus soutient une prise de décision éclairée, renforce la cohésion et a accompagné l'évolution de D'Ieteren qui est passé du statut de simple distributeur de véhicules à celui de fournisseur global de solutions de mobilité.

Clients. Les clients sont au cœur des activités de D'Ieteren. L'entreprise s'efforce de proposer des produits et services de mobilité de haute qualité pour garantir une satisfaction optimale, tant pour les clients particuliers que professionnels. Un engagement fort avec les clients permet à D'Ieteren de mieux comprendre leurs besoins et d'anticiper les tendances du marché. Cet engagement s'appuie sur des enquêtes d'expérience et de satisfaction, l'étude de mobilité récurrente Polaris, des rencontres avec les clients, des événements, des relations continues, un service clientèle ainsi qu'un système de dénonciation accessible aux clients. Par ces moyens, D'Ieteren veut recueillir des informations sur la qualité des produits et des services, les besoins et les défis en matière de mobilité ainsi que sur les attentes relatives aux pratiques de gestion de la durabilité et à l'éthique des affaires.

Employés. Les employés sont reconnus comme des parties prenantes essentielles, jouant un rôle clé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. D'Ieteren s'engage à favoriser une culture d'engagement des employés en promouvant le dialogue ouvert et la collaboration. Les employés sont encouragés à contribuer activement, en garantissant que leurs voix sont entendues et valorisées. L'entreprise privilégie également la création d'un environnement de travail favorable, permettant à chacun de s'épanouir, de développer son potentiel et de contribuer à des objectifs communs. Cela se traduit par des enquêtes annuelles sur l'engagement, la mise en place d'une procédure de protection contre les impacts négatifs sur les employés, des consultations du conseil d'entreprise, des entretiens annuels de performance, des réunions et événements réguliers pour le personnel, etc. Cela permet de mieux comprendre le point de vue des employés sur les priorités et les défis, la gestion ESG, le changement climatique et les solutions de mobilité, la santé et la sécurité, la stratégie et les plans d'action, etc.

Partenaires et fournisseurs. Les fournisseurs et partenaires de D'Ieteren sont essentiels à la création d'une valeur mutuelle. Le dialogue ouvert et la collaboration favorisent l'innovation et garantissent des normes élevées en matière d'éthique des affaires et de durabilité. Les relations de longue date de D'Ieteren, notamment avec ses concessionnaires locaux et des partenaires, tels que le Groupe Volkswagen depuis 1948, reposent sur des valeurs communes et un bénéfice mutuel. En restant en conformité avec les réglementations en constante évolution et en soutenant l'innovation chez ses fournisseurs, D'Ieteren aide à renforcer ces partenariats, contribuant ainsi à la réalisation de ses objectifs et des leurs. Cet engagement s'opère au travers d'évaluations des fournisseurs, de groupes stratégiques et thématiques multipartites, d'événements pour les partenaires, de dialogues et de réunions ainsi que d'un système de dénonciation. Cela permet de rester informé sur la qualité des produits et des services, la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement, les priorités et les défis, les pratiques de gestion de la durabilité, etc.

La société au sens large. En tant qu'acteur de référence du secteur, D'Ieteren partage activement ses connaissances du marché et les tendances afin d'inspirer et de stimuler l'innovation en matière de mobilité durable, notamment par le biais de conférences, de coalitions sectorielles, de réseaux de pairs, de forums, de dialogues publics ainsi que de la publication de l'étude de mobilité Polaris. Les engagements sociétaux de l'entreprise (notamment via le sponsoring et le soutien d'associations caritatives) visent à la positionner comme une référence en matière de mobilité durable et à contribuer aux objectifs plus larges de réduction des émissions de carbone.

En 2025, D'Ieteren a poursuivi son engagement proactif auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, soutenant ainsi l'amélioration continue et l'anticipation des défis émergents.

Les principales initiatives d'engagement des parties prenantes en 2025 ont notamment inclus :

- **L'étude de mobilité Polaris.** La quatrième enquête consécutive menée auprès d'un large échantillon de clients B2B et B2C, axée sur les comportements de mobilité et les besoins futurs en matière de mobilité. Les résultats, publiés sur le site Internet de D'Ieteren, alimentent le développement des produits, les initiatives de durabilité et l'innovation à l'échelle du secteur.
- **L'enquête Sensor** visant à évaluer les risques psychosociaux et le bien-être des employés parmi les effectifs. Cette enquête a été réalisée par le SIPP conformément à la réglementation belge sur le bien-être au travail et ses résultats ont été communiqués à la direction exécutive et aux employés. Les conclusions ont été analysées afin d'identifier des axes d'amélioration et d'orienter des actions concrètes destinées à renforcer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la santé mentale et la satisfaction globale des employés.
- **Une enquête interne auprès de la direction générale sur la durabilité.** Cette enquête a été réalisée avec l'Université de Gand et l'agence de communication Bubka pour évaluer la compréhension du Project ZERO, les attentes liées à la feuille de route environnementale, la motivation, les préoccupations et le niveau d'engagement. Les enseignements tirés guident l'alignement interne le développement des capacités et la priorisation des actions climatiques.
- **Une enquête sur le Responsible Business Index (RBI).** La participation à cette étude externe sur la réputation, développée avec l'Université de Gand et l'agence de communication Bubka, a permis de recueillir des retours sur la perception publique des marques Poppy et Lucien de D'Ieteren, et de soutenir l'amélioration des pratiques en matière de conduite responsable des affaires.
- **La notation EcoVadis**. D'Ieteren s'est engagé activement auprès d'EcoVadis, une plateforme mondiale indépendante d'évaluation de la performance environnementale, sociale et de gouvernance. À la suite d'évaluations précédentes qui ont abouti à une notation Gold, D'Ieteren a obtenu une notation Platinum en 2025, témoignant de l'amélioration continue de ses pratiques ESG. Au-delà de l'évaluation, l'entreprise rencontre également les clients qui sollicitent des informations détaillées sur sa stratégie ESG avant toute collaboration, ce qui garantit la transparence et l'alignement sur les attentes des parties prenantes.

1.2.6. PROCESSUS ET RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

En 2023, D'Ieteren a réalisé son analyse de double matérialité (DMA) afin de se concentrer sur les sujets ESG qui sont les plus importants à la fois pour la société et pour l'entreprise. S'appuyant sur la longue liste de la norme ESRS 1, l'analyse a intégré les tendances sectorielles, les politiques publiques, les enquêtes antérieures et la stratégie de mobilité durable de D'Ieteren.

Plus de 100 parties prenantes réparties en 14 groupes ont contribué à l'analyse, à travers des entretiens et des enquêtes, ce qui a permis d'identifier des sujets ESG prioritaires, dont

- **Environnement :** changement climatique et émissions de carbone, efficacité énergétique, économie circulaire, gestion des déchets ainsi que pollution de l'air, gestion de l'eau et biodiversité dans sa chaîne de valeur
- **Social :** santé et sécurité des employés, droits du travail dans la chaîne de valeur, diversité et inclusion, formation et développement
- **Gouvernance :** culture d'entreprise et pratiques de lutte contre la corruption

Chaque sujet a été évalué tant sous l'angle de la matérialité d'impact que de la matérialité financière, puis validée au niveau du CEO et du Comité Exécutif, garantissant une gouvernance solide. Cette approche structurée et alignée sur les normes ESRS guide désormais la manière dont D'Ieteren gère les impacts, les risques et les opportunités dans tous les domaines ESG matériels.

Pour la méthodologie complète et les résultats détaillés, voir la page 326 de ce rapport.

L'analyse de double matérialité détermine directement le périmètre et le contenu des informations publiées par D'Ieteren en matière de durabilité ainsi que la priorisation des actions et des ressources associées.

Les informations ci-après reflètent les sujets identifiés comme matériels dans toutes les sociétés de D'Ieteren Group. Comme expliqué dans le chapitre consolidé de D'Ieteren Group, les sujets matériels des différentes sociétés ont été pris en compte lors du processus de consolidation. Les résultats montrent que les sujets de durabilité identifiés au niveau consolidé correspondent étroitement aux aspects matériels des opérations de D'Ieteren Automotive.

Toutefois, certains sujets ESG identifiés dans l'analyse de double matérialité de D'Ieteren Automotive ne sont plus pris en compte. Ces sujets comprennent la sécurité de l'emploi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la protection de la vie privée des consommateurs pour ses opérations propres, la liberté d'association pour sa chaîne de valeur ; les solutions de mobilité accessible, les pratiques de marché responsables, la congestion routière et la sécurité des consommateurs, à la fois pour ses opérations propres et pour sa chaîne de valeur. Enfin, un sujet spécifique à D'Ieteren a été ajouté, à savoir l'engagement des employés.Stratégie de durabilité de D'Ieteren.

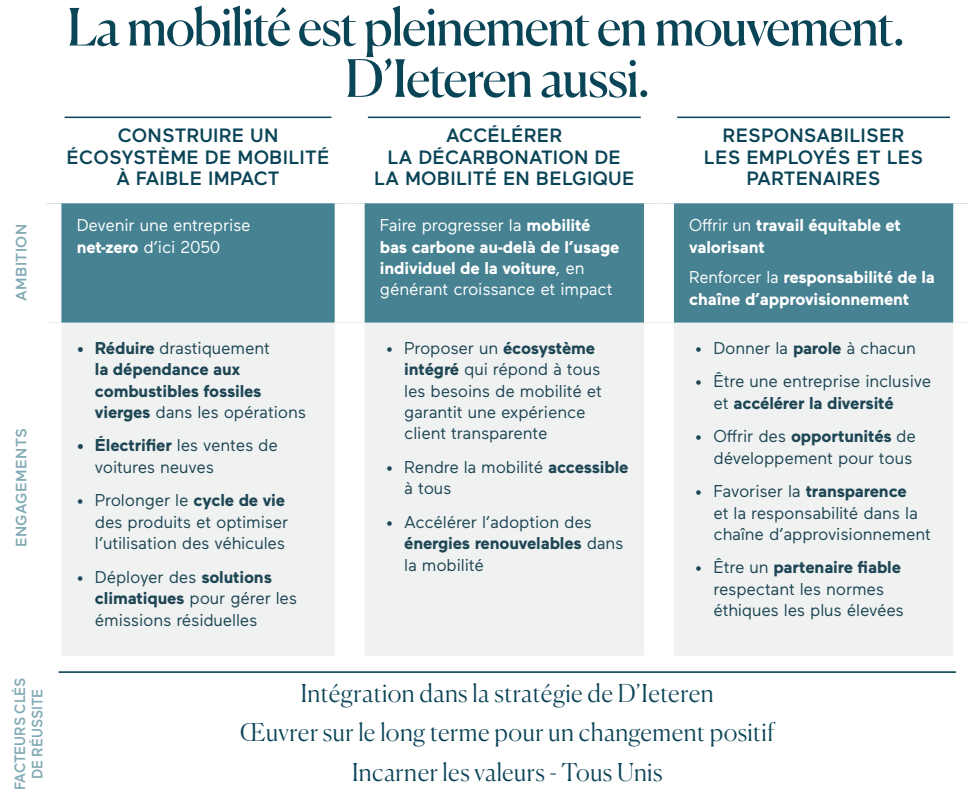
1.3 Stratégie de durabilité de D'Ieteren

D'Ieteren a pour mission d'offrir une mobilité fluide et durable pour tous, en plaçant la durabilité au cœur de ses activités. L'entreprise a élargi son portefeuille, allant au-delà de la simple distribution de véhicules pour offrir une diversité de produits et de services de mobilité. Cette évolution reflète l'engagement de D'Ieteren à répondre aux besoins changeants des consommateurs et aux objectifs de durabilité, tout en favorisant un modèle économique plus résilient et global.

La mission de D'Ieteren est l'élément central de sa stratégie de durabilité.

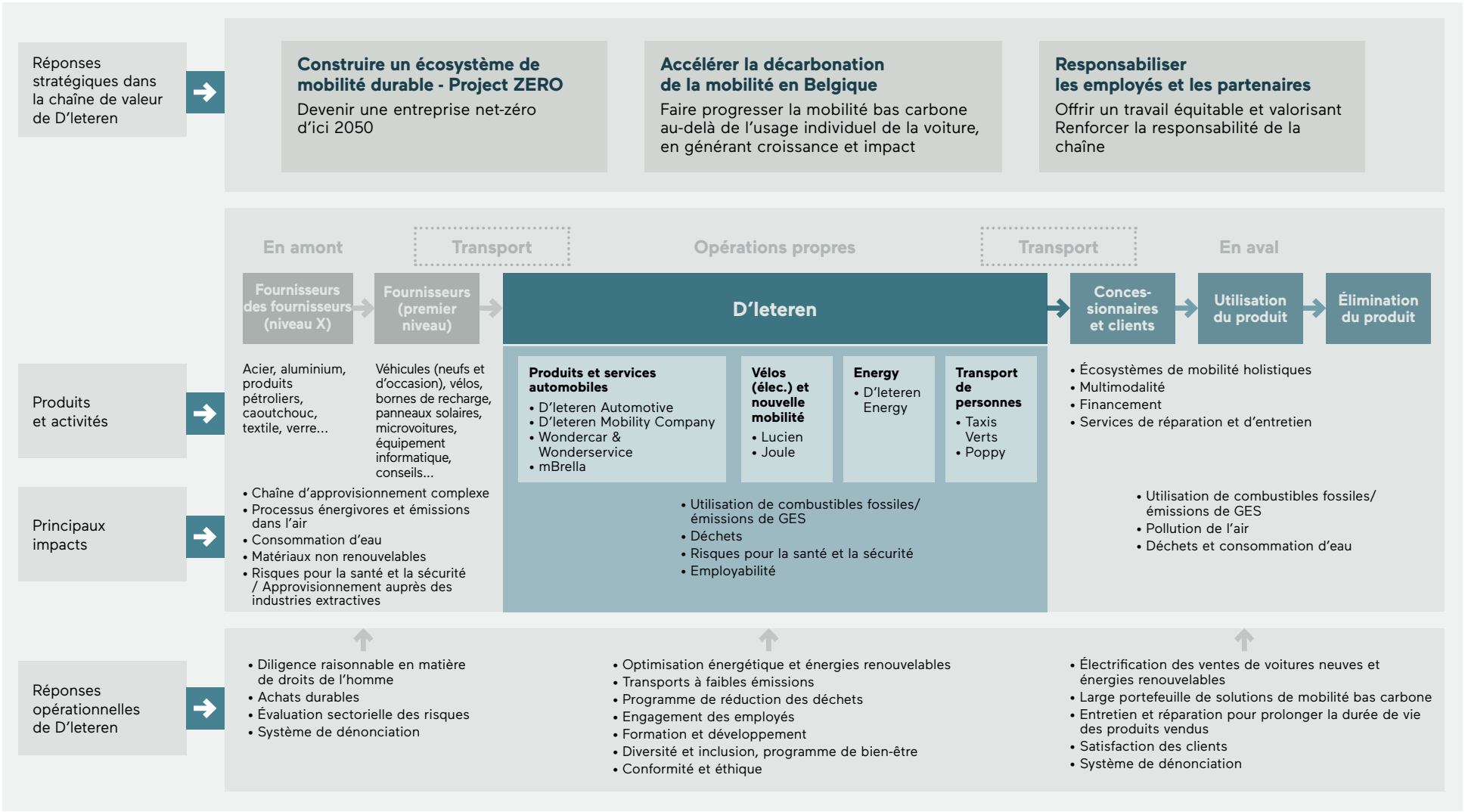
La stratégie de durabilité est définie avec les objectifs de minimiser les risques pour D'Ieteren, l'environnement et ses collaborateurs et de saisir de nouvelles opportunités commerciales.

La stratégie de durabilité de D'Ieteren repose sur trois piliers : construire un écosystème de mobilité durable, accélérer la transition vers une mobilité bas carbone et responsabiliser les employés et les partenaires au sein de l'écosystème de mobilité de D'Ieteren. Les ambitions et engagements à l'horizon 2030 sont définis dans cette stratégie et s'appliquent à l'ensemble de la chaîne de valeur. La stratégie de durabilité de D'Ieteren est évolutive : elle assure un suivi continu des impacts, risques et opportunités émergents, tout en intégrant les évolutions législatives à venir et les attentes changeantes des parties prenantes.



Plus d'informations sur Développement durable | D'Ieteren

Gestion des impacts de durabilité dans la chaîne de valeur de D'Ieteren



2. Informations environnementales

2.1. Compréhension globale des impacts, risques et opportunités environnementaux

L'approche de D'Ieteren en matière de gestion environnementale repose sur une identification exhaustive des impacts, risques et opportunités liés à ses activités et à sa chaîne de valeur.

L'analyse de double matérialité (DMA) réalisée en 2023 a identifié le changement climatique, l'utilisation des ressources et la circularité, la pollution de l'air, la biodiversité et les écosystèmes, ainsi que la gestion de l'eau tout au long de la chaîne de valeur, comme étant les sujets environnementaux les plus matériels pour l'entreprise. Ces sujets sont étroitement interconnectés, car les émissions de gaz à effet de serre résultent de la consommation d'énergie et de l'extraction des matières premières, les polluants atmosphériques proviennent de la combustion et des processus chimiques, la biodiversité est influencée par l'utilisation des sols, l'extraction des ressources et les dynamiques climatiques, et l'eau est consommée à toutes les étapes de la fabrication, de la maintenance et de l'approvisionnement en matériaux.

Une attention particulière a été accordée aux véhicules, y compris les modèles électriques, qui représentent à la fois une source majeure d'impact environnemental et un levier essentiel pour la transition. En amont, l'analyse a pris en compte les activités d'extraction de métaux qui fournissent des matériaux au Groupe Volkswagen, le principal fournisseur de D'Ieteren, et a intégré les enseignements tirés de la stratégie Regenerate+ du Groupe qui est axée sur la circularité, la réutilisation des matériaux et la réduction des émissions. En aval, la collaboration avec des entreprises de collecte de déchets et avec Febelauto, l'organisation belge chargée de la gestion des véhicules en fin de vie, soutient des processus de recyclage et de valorisation responsables et transparents.

2.1.1. CHANGEMENT CLIMATIQUE

IRO matériels	Type
Opérations propres et chaîne de valeur	
Émissions de GES : les phases de production et d'utilisation des voitures particulières et véhicules utilitaires légers vendus par D'Ieteren sont des contributeurs importants aux émissions de GES	Impact significatif réel (-)
Risques liés à la transition vers une mobilité bas carbone : Pénurie des ressources nécessaires à la fabrication de produits tels que les véhicules électriques, etc. Baisse des ventes à cause des augmentations de coûts pour les clients en lien avec la transition vers les véhicules électriques, le passage aux énergies renouvelables et l'installation d'infrastructures électriques.	Risque significatif
L'adoption de véhicules électriques et d'alternatives : peut réduire la congestion routière, la pollution et les émissions de CO2, et améliorer la vie urbaine, tout en stimulant les économies locales.	Impact significatif potentiel (+)
Exploitation de solutions de transport durables et de nouveaux segments de marché : cela conduit à une augmentation des revenus, en tenant compte des préférences croissantes pour la mobilité alternative, de l'augmentation des budgets mobilité des entreprises, de la popularité de l'autopartage et des vélos et du durcissement des réglementations automobiles.	Opportunité modérée
Impact de la réglementation actuelle et future sur les revenus : la réglementation concernant les moteurs à combustion interne et les changements de comportement des consommateurs pourraient avoir un impact sur les revenus de D'Ieteren	Risque significatif
Intensité énergétique des opérations propres, de la production et de l'utilisation des véhicules dans la chaîne de valeur : la production automobile consomme beaucoup d'énergie, et les voitures ou les vélos électriques sont alimentés par de l'énergie	Impact significatif réel (-)
L'expansion des solutions d'énergie renouvelable : D'Ieteren étend ses solutions d'énergie renouvelable, telles que les panneaux solaires et les batteries domestiques et industrielles, par le biais de sa filiale D'Ieteren Energy	Impact modéré réel (+)
Risque financier de l'alignement sur le Green Deal et le « Fit for 55 » : dont des coûts de mise en conformité et d'adaptation plus élevés, des taxes carbone potentielles et des fluctuations de marché	Risque modéré
Nouvelles opportunités émergeant de la transition des combustibles fossiles vers les énergies renouvelables pour recharger les véhicules électriques : cela entraîne une augmentation des revenus	Opportunité modérée

La DMA s'appuie sur l'analyse de scénarios climatiques réalisée par D'Ieteren en 2022, conformément aux recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Le changement climatique étant reconnu comme un sujet central, l'entreprise a intégré les résultats qualitatifs de l'analyse 2022 pour affiner la hiérarchisation des risques et opportunités liés au climat dans l'ensemble de ses opérations et de sa chaîne de valeur. Depuis 2025, l'exercice TCFD a été progressivement renforcé grâce à son intégration dans les cadres de modélisation financière afin d'évaluer les impacts potentiels sur les résultats financiers.

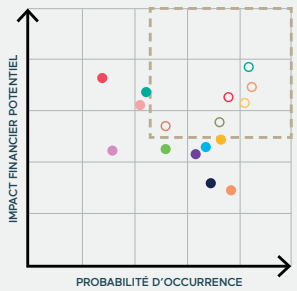
Résilience climatique - Synthèse de l'analyse des scénarios et des risques

D'Ieteren a réalisé une évaluation de la résilience climatique sur la base des projections climatiques du rapport d'évaluation AR6 du GIEC et des scénarios climatiques 2022 du NGFS, complétés par des données régionales provenant du World Resources Institute et de l'Agence spatiale européenne.

L'analyse a porté sur trois trajectoires représentatives : un scénario à faibles émissions inférieur à 2 °C, un scénario basé sur les politiques actuelles autour de 3 °C et un scénario à fortes émissions supérieur à 3,8 °C. L'évaluation des risques physiques a porté sur les aléas climatiques aigus et chroniques - notamment les précipitations extrêmes, les inondations fluviales, les tempêtes, les vents violents, les vagues de chaleur, les incendies de forêt, les glissements de terrain, la sécheresse et le stress hydrique - à court terme (jusqu'en 2025), à moyen terme (jusqu'en 2030) et à long terme (jusqu'en 2040-2050). Dans un scénario à fortes émissions à l'horizon 2050, l'exposition et la sensibilité ont été évaluées pour les principales zones opérationnelles de D'Ieteren, en particulier le long de l'axe Bruxelles-Malines-Anvers, incluant le Centre national de distribution et les flux logistiques. Les vulnérabilités en amont et en aval ont également été examinées en s'inspirant des pratiques de durabilité du Groupe Volkswagen.

Parallèlement, les risques de transition ont été analysés conformément au cadre TCFD, ce qui a mis en évidence l'exposition à l'augmentation des coûts du carbone et de l'énergie, au durcissement de la réglementation, à la transition vers les véhicules électriques, à la réduction progressive des modèles à moteur à combustion interne, aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement et à l'évolution de la demande des consommateurs. Des opportunités ont été identifiées dans l'élargissement de l'offre de solutions de mobilité durable, notamment à travers l'autopartage, les véhicules électriques et les vélos électriques, en réponse à la demande croissante de solutions de mobilité à faibles émissions.

Risques physiques et de transition identifiés par l'analyse de scénarios dans le cadre d'une transition rapide (net zéro d'ici 2050) et d'un scénario à fortes émissions (SSP 5-8.5)



Risques et opportunités de transition – D'ici 2030

- Changement de réglementation sur les types de voitures qui peuvent être vendues/louées – Considéré comme une opportunité
- Développements technologiques sur le marché automobile
- Disponibilité des ressources rares nécessaires pour les développements technologiques
- Système ETS de l'UE et ETS2 à venir (transport routier)
- Adaptation des produits et services aux développements de l'infrastructure
- Technologies à basses émissions dans les bâtiments et les opérations
- Changement de comportement des clients (produits bas carbone)
- Alignement sur la taxonomie européenne
- Obligations de déclaration concernant l'ensemble de la chaîne de valeur
- Propre réponse et réponse des fournisseurs au changement climatique
- Attraction et rétention des employés

Risques et opportunités physiques – D'ici 2040

- Pluies et inondations associées affectant les actifs
- Pluies et inondations associées affectant la chaîne d'approvisionnement
- Chaleur extrême affectant les actifs et les opérations
- Froid extrême affectant les actifs et les opérations
- Événements météorologiques extrêmes – Stress hydrique

Les conclusions des analyses de scénarios et de l'analyse de double matérialité de D'Ieteren confirment que les considérations matérielles liées au climat sont intégrées depuis longtemps dans le cadre stratégique de l'entreprise.

Depuis 2019, D'Ieteren a réorienté sa stratégie d'entreprise afin de se concentrer sur l'offre d'une mobilité fluide et durable pour tous. Le modèle économique associé, élaboré avec la direction générale, est réévalué chaque année, en tenant compte des retours des parties prenantes ainsi que des enseignements de l'étude de mobilité Polaris afin d'affiner la stratégie, de répondre aux besoins des clients et d'anticiper les changements dans le paysage de la mobilité.

Cette approche proactive garantit que les six principaux risques identifiés par l'analyse de scénarios et confirmés par l'analyse de double matérialité sont pleinement intégrés dans la stratégie de l'entreprise et dans son cadre de gestion des risques financiers.

2.1.2. DÉCHETS ET CIRCULARITÉ

IRO matériels	Type
Opérations propres et chaîne de valeur	
Déchets : Les activités de production automobile et les concessions génèrent des volumes importants de déchets, dont des matières dangereuses, des huiles usagées, de la ferraille, des pneus, des emballages, etc.	Impact significatif réel (-)
Chaîne de valeur	
Ressources entrantes : les VE et les infrastructures associées sont de grands consommateurs de matières premières et de métaux (nickel, cuivre, etc.) qui nécessitent des processus énergivores et écologiquement perturbateurs.	Impact significatif réel (-)
Ressources sortantes : l'intégration de la circularité dans le développement de produits et l'approvisionnement est essentielle pour l'industrie automobile afin de réduire la pression sur les ressources. La gestion des batteries en fin de vie est également cruciale à cause des préoccupations en matière de toxicité. De même, les panneaux solaires peuvent devenir des déchets dangereux.	Impact significatif réel (-)
Pénurie des ressources : le coût des ressources nécessaires à la fabrication de produits, tels que les véhicules électriques, les batteries, les panneaux solaires et les bornes de recharge, augmente en raison de l'épuisement des ressources ou de la dépendance à l'égard des matériaux recyclés.	Risque modéré

2.1.3. POLLUTION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

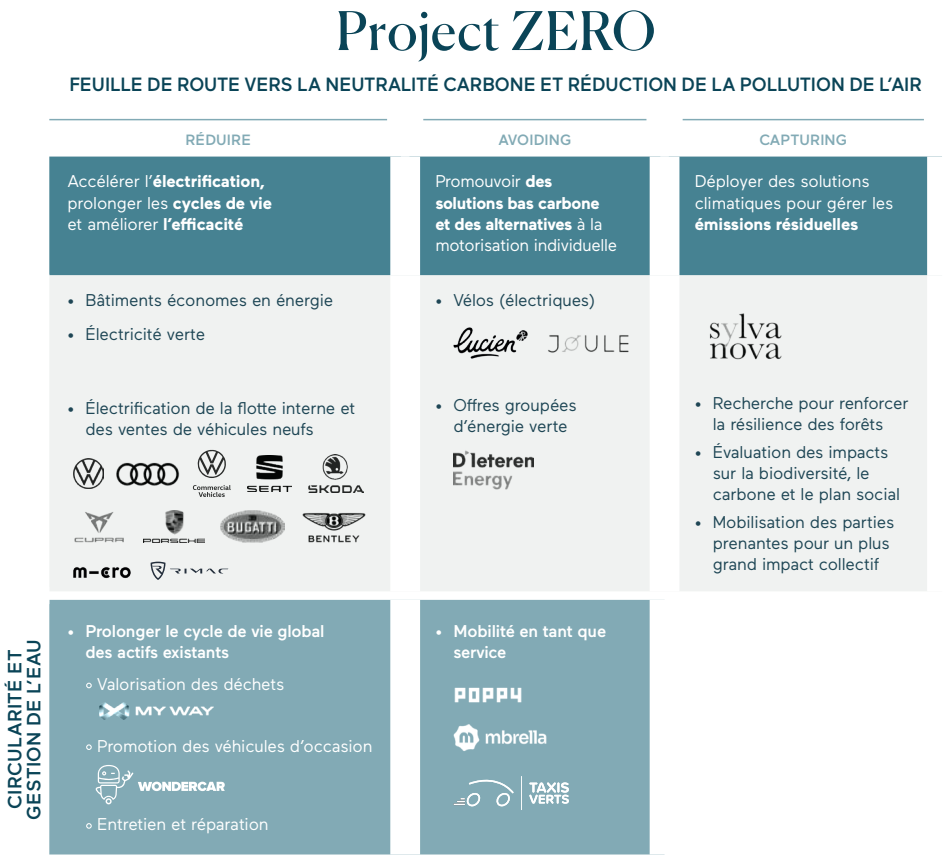
IRO matériels	Type
Pollution de l'air dans la chaîne de valeur : l'industrie d'extraction des métaux rejette des particules dans l'air qui nuisent à l'environnement et à la santé des travailleurs, tandis que la combustion de carburant des véhicules émet des substances nocives, ce qui contribue à la dégradation la qualité de l'air.	Impact significatif réel (-)
Contrôle limité sur le processus de production de Volkswagen : toute infraction réglementaire ou incapacité à répondre aux attentes des clients peut avoir un impact sur la distribution des véhicules de D'Ieteren, ce qui peut entraîner une baisse des ventes.	Risque modéré

2.1.4. EAU DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

IRO matériels	Type
Consommation d'eau importante dans la chaîne de valeur : la production automobile consomme des volumes d'eau considérables (travail du métal, peinture, etc.) et nécessite des matières premières à forte consommation d'eau (métaux, textiles). De plus, les stations de lavage automobile utilisent en moyenne 150 litres d'eau par véhicule standard.	Impact significatif réel (-)

2.2. Project ZERO comme stratégie globale de résilience

La transition vers un écosystème de mobilité à faible impact constitue un pilier essentiel de la stratégie d'entreprise à long terme de D'Ieteren, en parfaite adéquation avec ses engagements environnementaux et ses objectifs de rentabilité.



Project ZERO, le plan de transition climatique et la politique environnementale globale de l'entreprise, est au cœur de l'ambition de l'entreprise de devenir le premier fournisseur de solutions de mobilité durable en Belgique.

Le modèle économique de D'Ieteren soutient une transition de la mobilité crédible en :

- élargissant l'accès aux véhicules électriques et à faibles émissions ainsi qu'aux services associés, afin de réduire les émissions de CO_2 et d'améliorer la qualité de l'air ;
- promouvant des solutions de mobilité partagée et inclusive qui favorisent les déplacements multimodaux, réduisent les émissions et améliorent l'accessibilité ;
- appliquant les principes de l'économie circulaire pour prolonger le cycle de vie des véhicules, optimiser l'utilisation des ressources, améliorer la gestion de l'eau et contribuer aux objectifs de zéro émission nette de l'entreprise.

Le Project ZERO définit des principes, des leviers opérationnels et des objectifs mesurables pour traiter les principaux impacts environnementaux et soutenir la décarbonation tout au long de la chaîne de valeur. Il sert à la fois de guide stratégique et opérationnel pour la prise de décision et l'engagement des parties prenantes dans toutes les unités opérationnelles.

L'intégration du Project ZERO dans la stratégie d'entreprise globale de D'Ieteren garantit que les objectifs environnementaux sont soutenus par des investissements en capital et opérationnels ciblés. D'Ieteren ne peut pas communiquer le montant des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses opérationnelles (OpEx) spécifiquement liées à ses objectifs climatiques, car leur financement est intégré de manière transparente dans le financement des activités quotidiennes. En général, tous les coûts liés à la vente de véhicules électriques neufs ou au développement de solutions de mobilité alternatives sont associés à la stratégie générale et aux activités de D'Ieteren, tout en renforçant les éléments clés du plan de transition Project ZERO.

De plus, le passage aux voitures de société électriques représente un investissement important qui n'est pas encore totalement détaillé, car la fourchette des coûts estimés reste trop large pour être considérée comme fiable à ce stade. Un budget de €491.000 a été alloué en 2025 à l'utilisation de biocarburants dans la logistique des véhicules neufs, ainsi qu'un budget initial de €602.100 pour les coûts directs consacrés aux projets spécifiques de l'équipe ESG.

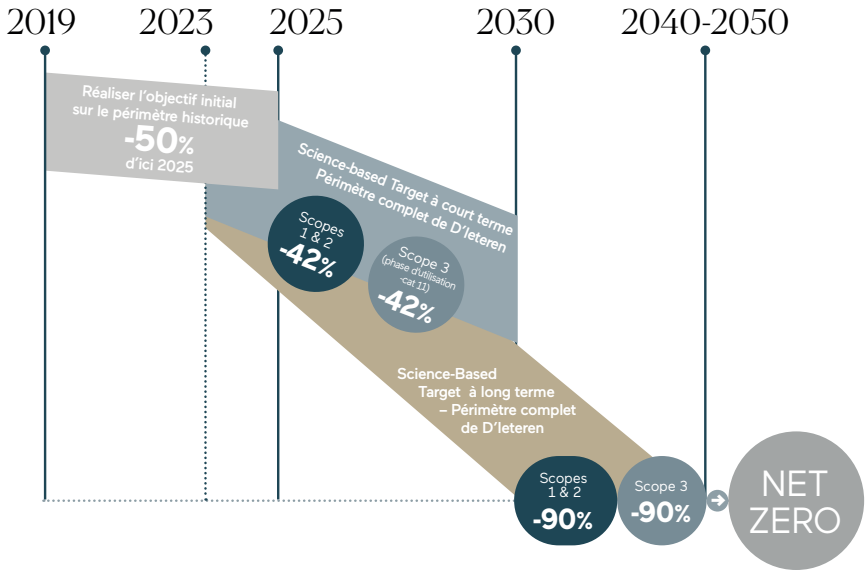
2.3. Project ZERO – Une trajectoire structurée et alignée sur la science vers la neutralité carbone

Project ZERO	Leviers stratégiques pour gérer l'exposition aux combustibles fossiles	Conformité et gouvernance	Intégration et engagement des employés
Un plan de transition ambitieux en plusieurs phases pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050	Objectif de min. 60% des ventes de VE d'ici 2030, soutenu par une offre groupée d'énergie verte, des solutions de mobilité alternatives et le déploiement de solutions MaaS économes en ressources afin de gérer les émissions verrouillées liées aux ventes de véhicules à moteur à combustion interne et d'accélérer la transition vers une mobilité durable.	• Validé par l'initiative Science-Based Targets, garantissant la conformité avec la législation européenne sur le climat • Développé en collaboration avec le Comité Exécutif et approuvé par le Conseil d'Administration	• Intégré dans la stratégie quinquennale de D'Ieteren, alignant la réduction des émissions de CO_2 sur la rentabilité • Le prêt lié à la durabilité a permis de lier la planification financière à la réduction des émissions • Mobilisation des employés dans Project ZERO, qui assument la responsabilité d'initiatives réalisables

Le Project ZERO définit l'ambition de l'entreprise d'atteindre la neutralité en émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2050.

Cet engagement s'aligne sur les efforts visant à limiter le réchauffement climatique mondial à 1,5 °C au-dessus des niveaux pré-industriels, conformément à l'Accord de Paris. Pour guider cette ambition, D'Ieteren a fixé des objectifs de réduction à court et à long terme, alignés sur l'initiative Science Based Targets (SBTi), incluant la conformité aux recommandations spécifiques au secteur des transports. Ces objectifs sont cohérents avec les limites définies dans l'inventaire des GES étant donné qu'il n'est prévu aucun changement significatif dans les actifs. Ils reposent sur des hypothèses de marché actuelles qui intègrent l'évolution de la réglementation, les comportements des consommateurs déduits de l'étude de mobilité Polaris et la stratégie de production du Groupe Volkswagen. Pour s'assurer que toutes les sources potentielles d'émissions futures sont identifiées, D'Ieteren passe systématiquement en revue ses activités et plans stratégiques. Les progrès réalisés par rapport aux objectifs climatiques font l'objet d'un suivi mensuel pour les principaux composants de l'empreinte carbone.

L'approche de D'Ieteren en matière de gestion du carbone se concentre sur la réduction des émissions directes plutôt que sur la mise en place de mécanismes de tarification interne du carbone. C'est pourquoi l'entreprise ne dispose pas de mécanisme de tarification interne du carbone.



2.3.1. LA TRAJECTOIRE DE DÉCARBONATION DE D'IETEREN SE DÉPLOIE EN PHASES SUCCESSIVES

Phase 1 – Réduction de l'empreinte historique (2019-2025)
Cette phase s'est concentrée sur le périmètre opérationnel historique de D'Ieteren, qui englobe D'Ieteren Automotive, les Centres D'Ieteren et les Centres Porsche de Bruxelles et d'Anvers. L'objectif était de parvenir à une réduction de 50% des émissions directes et de certaines émissions indirectes, par rapport au niveau de référence de 2019. Bien que cet objectif n'ait pas été validé par la SBTi, il a été établi en tant qu'objectif interne pour initier la trajectoire de décarbonation de l'entreprise et a ensuite été intégré en tant que KPI dans un dispositif de prêt lié à la durabilité.

En 2025, l'objectif avait été largement dépassé, avec une réduction des émissions de 58%. Comme cet objectif a rempli son rôle et qu'il a depuis lors été remplacé par les objectifs formels de l'entreprise validés par la SBTi, il ne sera pas reconduit.

Phase 2 – Réduction sur l'ensemble de la chaîne de valeur (2023–2030-2050)
Les engagements de D'Ieteren validés par la SBTi comprennent une feuille de route claire sur deux horizons : tout d'abord, une étape à moyen terme en 2030 pour réduire de 42% les émissions opérationnelles (Scopes 1 et 2) et les émissions liées à l'utilisation des produits (Scope 3 – cat. 11) de 42% ; deuxièmement, un objectif à long terme pour 2050 visant à réduire les émissions absolues de 90%, les 10% restants devant être couverts par l'élimination du carbone. Ces objectifs volontaires dans le cadre de l'initiative Science Based Targets sont alignés sur l'engagement pris par D'Ieteren Group pour que ses sociétés adoptent des objectifs climatiques alignés sur la SBTi.

L'année 2023 a été choisie comme année de référence car elle reflète un niveau d'activité normal pour D'Ieteren, similaire au niveau de 2019 avant la pandémie de COVID-19. Les années 2020 et 2021 ont été marquées par la crise sanitaire, suivie d'une pénurie de véhicules neufs en 2022 en raison de la crise des semi-conducteurs dans le secteur automobile.

Grâce à ces objectifs validés, D'Ieteren se positionne de manière transparente et responsable dans la transition vers la neutralité carbone, alignant ainsi son activité de mobilité stratégique sur la science climatique.

2.3.2. LEVIERS DE DÉCARBONATION

Le plan de décarbonation de D'Ieteren repose sur une combinaison de choix technologiques, d'améliorations opérationnelles et de transformations systémiques dans la mobilité. Les leviers concernent à la fois les émissions directes (Scopes 1 et 2) et l'ensemble de la chaîne de valeur (Scope 3), qui représente la majorité de l'empreinte carbone.

Leviers pour les Scopes 1 et 2 – Construire une infrastructure opérationnelle bas carbone
Dans toutes ses opérations, D'Ieteren repense la façon dont ses bâtiments, ses systèmes énergétiques et ses flottes sont conçus et gérés. La transition commence par un passage complet à l'électricité renouvelable d'ici 2030, en s'appuyant sur un mix d'achats directs, de garanties d'origine et de production solaire sur site. Parallèlement, l'entreprise s'engage dans un effort global visant à réduire de 25% la consommation d'énergie de ses bâtiments par rapport aux niveaux de 2023 et à passer progressivement des combustibles fossiles aux énergies renouvelables.

Les nouveaux bâtiments sont construits selon des normes de haute efficacité énergétique, les sites plus anciens font l'objet de programmes de rénovation ciblés, et une rationalisation de l'empreinte immobilière permet de concentrer la consommation d'énergie sur les sites les plus efficaces.

L'électrification de la flotte constitue un autre pilier central. D'Ieteren Automotive vise à exploiter une flotte de voitures de société 100% électrique d'ici 2030, tandis que D'Ieteren Mobility Company vise au moins 75%. Cette transition sert à la fois de levier de réduction et d'outil de démonstration pour les clients, en illustrant la viabilité pratique de la mobilité électrique dans le cadre d'opérations réelles.

Enfin, les activités limitées qui dépendent encore du gaz, principalement les ateliers de carrosserie nécessitant des procédés à forte intensité de chaleur, font l'objet d'investissements ciblés dans des technologies à faibles émissions et d'un suivi permanent des solutions alternatives viables. Cela est particulièrement pertinent, car D'Ieteren anticipe une croissance de ses activités d'après-vente et de réparation, contribuant ainsi à prolonger la durée de vie des véhicules d'occasion.

L'objectif de l'entreprise est de faire en sorte que cette croissance puisse se réaliser avec une réduction progressive de la dépendance aux combustibles fossiles, dès que les technologies appropriées seront disponibles.

Leviers pour le Scope 3 – Transformer la mobilité dans l'ensemble de la chaîne de valeur
Étant donné que la majeure partie des émissions se situe en dehors de ses opérations D'Ieteren met fortement l'accent sur les mesures du Scope 3 qui influencent la manière dont les véhicules sont produits, utilisés et finalement remplacés. Ces actions visent non seulement à réduire les émissions, mais aussi à remodeler les écosystèmes de mobilité pour les rendre plus efficaces, plus circulaires et mieux alignés sur les attentes émergentes des clients.

1. Accélérer la transition sur la route grâce à l'électrification
Le principal levier de décarbonation de l'entreprise est l'accélération de l'adoption des véhicules électriques (VE). D'Ieteren vise au moins 60% de ventes de véhicules neufs entièrement électriques d'ici 2030, ce qui contribuera à une réduction de 42% des émissions liées à la phase d'utilisation. Pour soutenir cette transition, l'entreprise met au point des solutions de recharge intégrées, propose des offres groupées d'énergie verte et améliore l'accompagnement des clients tout au long de la transition vers l'électrique.

2. Développer des solutions de mobilité bas carbone
D'Ieteren a activement élargi son portefeuille de mobilité afin de promouvoir des alternatives à plus faibles émissions de carbone. Cela inclut le déploiement de vélos électriques, de plateformes de mobilité partagée et de solutions numériques telles que Mbrella, qui permet aux entreprises de concevoir des plans de mobilité flexibles pour leurs employés. Ces services contribuent à un transfert modal, complétant la décarbonation des véhicules en proposant des options de déplacement fondamentalement plus légères et plus efficaces.

3. Intégrer la circularité dans la mobilité en allongeant les cycles de vie et en promouvant de nouveaux modèles d'utilisation

L'entreprise développe également des concepts de « mobilité en tant que service » (MaaS) qui optimisent le taux d'utilisation des véhicules sur toute leur durée de vie. En encourageant l'utilisation partagée et les modèles basés sur le service, D'Ieteren aide à réduire le besoin de production de véhicules neufs - l'une des principales sources d'émissions du Scope 3 – tout en prolongeant la durée de vie globale des actifs existants. Cette approche est étroitement alignée sur les principes de l'économie circulaire et soutient un système de mobilité axé sur l'efficacité des ressources plutôt que sur l'expansion des volumes.

2.3.3. ÉLIMINATION DU CARBONE POUR LES ÉMISSIONS RÉSIDUELLES

Pour gérer les 10% d'émissions résiduelles qui ne pourront pas être éliminées d'ici 2050, D'Ieteren s'associe à Sylva Nova, un spécialiste belge de la gestion forestière. En janvier 2025, D'Ieteren a acquis une participation minoritaire et apporté un soutien financier pour accélérer les initiatives de Sylva Nova.

Sylva Nova gère plus de 3 800 ha de forêts et exploite un « laboratoire forestier » de 167 ha en appliquant des pratiques innovantes pour optimiser la résilience et le stockage du carbone.

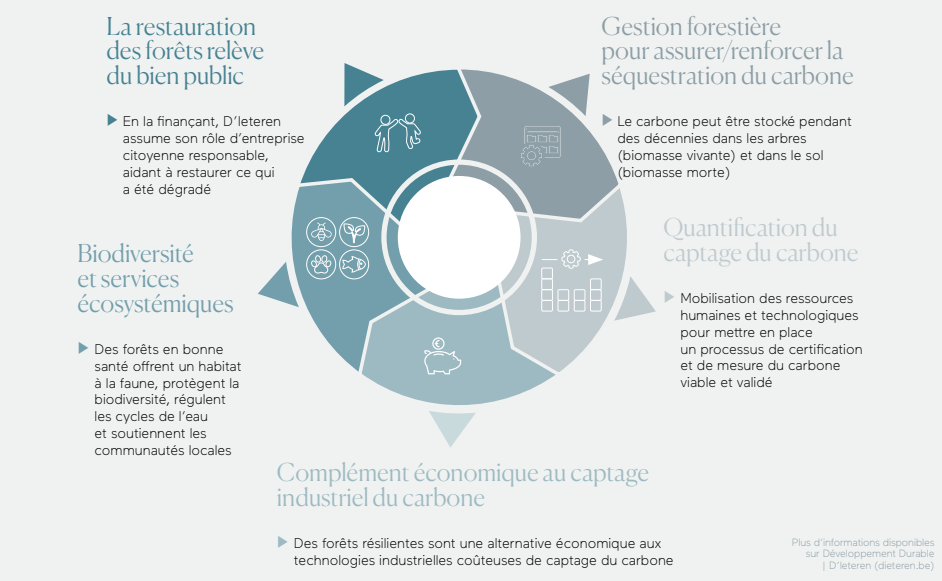
Le partenariat se concentre sur trois objectifs :

- Renforcer la résilience des forêts face au changement climatique pour assurer une séquestration du carbone à long terme.
- Développer un système de comptabilité carbone transparent et certifié, intégrant les émissions, les impacts sur la biodiversité et les co-bénéfices pour les communautés.
- Impliquer les parties prenantes (propriétaires forestiers, chercheurs, communautés, entreprises) pour maximiser l'impact collectif.

Un comité stratégique coordonne ces efforts, combinant l'expertise des propriétaires forestiers, des chercheurs, de D'Ieteren (pour le financement et l'alignement corporate) et de Sylva Nova (exécution technique). L'investissement de D'Ieteren a également permis l'acquisition d'une forêt de 80 ha dans le sud de la France, servant de laboratoire pour tester des pratiques de gestion innovantes.

Cette approche vise à garantir que les émissions résiduelles sont traitées par des solutions fondées sur la nature, crédibles, permanentes et vérifiables, soutenant ainsi l'ambition de D'Ieteren d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

Investir dans Sylva Nova constitue une solution d'avenir convaincante pour la stratégie de réduction des émissions de carbone de D'Ieteren.



2.3.4. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR

#	Nom	Objectifs 2030	État d'avancement	Processus et parties prenantes	Réduction des émissions de CO2 FY2025 vs 2023
1	Efficacité énergétique des bâtiments	Réduire de 25% la consommation d'énergie dans les bâtiments	Nouveaux bâtiments à haute efficacité énergétique tels que la D'Ieteren House ouverte début 2025, travaux de rénovation et d'isolation, rationalisation de l'empreinte immobilière	Collaboration avec D'Ieteren Immo et intégration des systèmes de gestion immobilière.	-782 tCO2e
2	Approvisionnement en énergies renouvelables	Arriver à 100% d'électricité verte sur tous les sites	72% des sites D'Ieteren utilisent de l'électricité verte fin 2025 contre 79% en 2024	Menée par l'équipe ESG et les entités concernées	+292 tCO2e imputables à un changement dans le reporting appliqué par D'Ieteren Immo
3	Transition vers un parc automobile électrique	Transition vers min. 75% de voitures électriques d'ici 2030 pour l'ensemble de la flotte de D'Ieteren Mobility Company – Parc automobile 100% électrique pour D'Ieteren Automotive	Niveau d'électrification actuel de 91% pour D'Ieteren Automotive et de 30% pour D'Ieteren Mobility Company	Politique de mobilité verte menée par le département RH	-1.870 tCO2e
4	Réduction des émissions liées à l'utilisation des véhicules grâce à l'électrification des ventes de véhicules neufs	Réduire les émissions de CO2 de la catégorie 11 « Utilisation des produits vendus » de 42% d'ici 2030, les véhicules électriques représentant 60% des ventes	Les ventes de véhicules électriques ont atteint 40% en 2025 contre 27% en 2024 et 23% en 2023	Trajectoire annuelle de réduction des émissions de CO2 établie par le département des marques en adéquation avec l'objectif de réduction de 2030 ; suivi mensuel par l'équipe ESG	-1.049.960 tCO2e (résultant de l'augmentation de l'électrification et de la baisse des volumes de ventes)
5	Réduction des émissions dans la logistique de distribution		1.568.778 litres de biocarburant utilisés pour les livraisons de véhicules neufs (contre 0L en 2023)	Gérée par le département logistique en collaboration avec les sociétés de transport - certification par Deloitte	-2.4524.377 tCO2e

2.3.5. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE

Consommation et mix énergétique	Unité	2025	2024[1]
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	14.015	15.948
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	20.545	22.910
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	2.518	2.291
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	**37.078**	**41.149**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	62	66
Consommation d'origine nucléaire	**MWh**	**4.759**	**4.019**
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	8	6
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	13.946	14.240
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	4.247	2.841
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**18.193**	**17.081**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	30	27
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**60.030**	**62.249**

(1) Les données de 2024 ont été retraitées sur la base d'informations internes améliorées et d'hypothèses révisées concernant la part d'énergie verte utilisée pour la recharge des véhicules de société.

Production d'énergie	Unité	2025	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	4.247	2.850

Intensité énergétique par revenu net	Unité	2025	2024
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	MWh/€m	12	12

Note : Bien qu'aucun des secteurs listés pour les activités à fort impact climatique ne corresponde entièrement aux activités consolidées de D'Ieteren, les activités de D'Ieteren relevant des secteurs à fort impact climatique se rapprochent le plus de la **Section G « Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules automobiles et de motocycles »** de l'**annexe I du règlement (CE) n° 1893/2006 du Parlement européen et du Conseil**.

2.3.6. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES

Informations sur le revenu net	2025	2024
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	4.979	5.269
Revenus net (autres) (€m)	0	0
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	4.979	5.269

Intensité des GES par revenu net	2025	2024
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2e/€m)	842	970
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2e/€m)	842	969

	Rétrospectif			Jalons et années cibles			
	2023 (année de référence)	2025	2024	2025	2030	2050	% de l'objectif 2030 atteint
Émissions de GES de Scope 1							
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2e)	**10.329**	**7.082**	**7.966**		**5.991**	**1.033**	**56%**
Émissions de GES de Scope 2							
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2e)		**3.016**	**2.856**				
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2e)	**508**	**1.032**	**861**		**295**	**51**	
Émissions significatives de GES de Scope 3							
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2e)	**5.514.136**	**4.183.819**	**5.097.769**			**551.414**	
1 Biens et services achetés	1.687.344	1.519.552	1.572.431				
2 Biens d'équipement	11.927	16.537(1)	12.683				
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2)	2.417	1.810	1.902				
4 Transport et distribution en amont	26.800	20.551	23.835				
5 Déchets générés par les opérations	52	56	59				
6 Déplacements professionnels	340	327	646				
7 Déplacements domicile-travail des employés	1.193	1.467	1.305				
9 Transport et distribution en aval	236	251	247				
11 Utilisation des produits vendus	3.760.685	2.606.954	3.466.661		**2.181.197**		**67%**
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	17.321	6.893	10.266				
13 Actifs loués en aval	5.019	8.576(2)	6.861				
15 Investissements	802	844	874				
Émissions totales de GES							
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2e)		**4.193.917**	**5.108.592**				
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2e)	**5.524.973**	**4.191.933**	**5.106.597**		**2.187.483**	**552.497**	

Note : En 2025, deux mises à jour méthodologiques ont été appliquées à l'inventaire des émissions de GES de D'Ieteren. Conformément au GHG Protocol, les années 2023 et 2024 ont été recalculées afin de garantir la comparabilité d'une année sur l'autre, sauf lorsque la mise à jour ne s'applique qu'à partir de 2025. (1) Les hypothèses de recharge pour les flottes internes dans les Scopes 1–2 ont été mises à jour, passant d'une répartition 50/50 entre recharge sur site et hors site à des données réelles de recharge fournies par D'Ieteren Energy. Cela se traduit par 39 % de recharge sur site en 2025 (contre 20 % en 2023–2024). (2) Volkswagen Group a mis à jour les facteurs d'émission pour les catégories 1 et 12 du Scope 3, intégrant des facteurs fossiles plus précis ainsi que des taux de découpe de l'acier et de l'aluminium spécifiques à l'entreprise. Ces mises à jour augmentent les émissions absolues, mais n'affectent pas les progrès vers les objectifs climatiques, les années précédentes ayant été recalculées de manière cohérente. Par ailleurs, la plupart des catégories du Scope 3 ont été retraitées sur la base des nouveaux facteurs d'émission de l'ADEME et de sources de données internes améliorées. Les catégories 5 et 11 ont été légèrement retraitées en raison de corrections d'erreurs.

(1) Augmentation en 2025 due aux investissements dans le bâtiment D'Ieteren Park (rénovations).
(2) Augmentation en 2025 liée à l'utilisation croissante des véhicules Poppy (mobilité partagée).

2.4. Project ZERO – Piloter la transformation vers l'économie circulaire de D'Ieteren

La circularité est un élément essentiel de la feuille de route vers la neutralité carbone de D'Ieteren et un levier clé de sa stratégie d'efficacité des ressources.

En intégrant les principes de l'économie circulaire dans les opérations et dans la chaîne de valeur, l'entreprise prolonge le cycle de vie des produits, réduit sa dépendance aux ressources vierges et minimise les déchets. Cette approche contribue directement à la réalisation des objectifs de décarbonation en diminuant le besoin de production énergivore et en réduisant les émissions liées à l'extraction de nouvelles matières.

La collaboration avec les fournisseurs clés renforce cette approche.

2.4.1. MISE EN ŒUVRE DE LA CIRCULARITÉ

D'Ieteren a entrepris une série d'initiatives visant à intégrer les principes de l'économie circulaire et à améliorer l'efficacité des ressources dans toutes ses opérations et dans l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le Project ZERO représente un tournant majeur dans cette approche de gestion des ressources, en intégrant les principes de l'économie circulaire comme un élément stratégique central.

Les principaux éléments de cette approche incluent déjà :

- La promotion des véhicules d'occasion via ses marques de détail MyWay et Audi Approved +, réduisant la demande de production de véhicules neufs.
- L'installation de panneaux solaires qui produisent de l'énergie renouvelable et, lorsqu'ils sont combinés à des stations de recharge pour VE, permettent d'alimenter les véhicules électriques avec de l'électricité propre, ce qui réduit l'impact environnemental de la mobilité..
- Un vaste réseau de service (comprenant des concessions indépendantes et détenues à 100%) offrant des services après-vente de réparation mécanique et de carrosserie, ce qui contribue à maintenir les véhicules dans un état optimal au lieu de les remplacer prématurément.
- Le déploiement continu des réseaux de franchise multimarques de D'Ieteren, comprenant Wondercar et Wonderservice, soutient un modèle après-vente automobile plus efficient en termes d'utilisation des ressources. Wondercar, spécialisé dans les activités de carrosserie automobile, privilégie les « réparations intelligentes » au remplacement intégral des pièces, réduisant ainsi la consommation de matériaux, l'utilisation d'énergie et les émissions associées. Parallèlement, la franchise Wonderservice se concentre sur les services d'entretien et de réparation mécanique pour les véhicules d'occasion plus anciens, contribuant ainsi à prolonger leur durée de vie et à soutenir les objectifs de l'économie circulaire..
- Des offres de contrats de service, telles qu'un programme d'entretien (sous le label « WeCare ») et des services liés à l'assurance, destinées à encourager le maintien durable des véhicules dans l'écosystème, ce qui renforce le modèle économique circulaire.
- Des services de mobilité partagée - tels que l'opérateur d'autopartage Poppy à Bruxelles, Anvers et dans les principaux aéroports avec plus de 2.000 véhicules, et le service de transport de passagers payant Taxis Verts à Bruxelles, avec plus de 700 véhicules appartenant à des chauffeurs - qui optimisent l'utilisation des véhicules et réduisent la nécessité de produire des véhicules neufs.
- La gestion des véhicules en fin de vie (VFV) en collaboration avec Febelauto, l'organisme belge agréé pour le traitement des VFV, qui recycle actuellement près de 98% du poids des véhicules dans le cadre d'un processus certifié et contrôlé..

Pour l'avenir, dans un environnement de marché exigeant, D'Ieteren a défini une stratégie claire pour 2026-2030, qui place la circularité au cœur de son modèle économique et environnemental. L'entreprise passe d'une approche traditionnelle de vente de véhicules à une proposition de mobilité à long terme, visant à offrir aux clients une solution de mobilité sur dix ans plutôt qu'une transaction ponctuelle. Cette transition est soutenue par une stratégie de gestion des actifs qui prolonge le cycle de vie de chaque véhicule intégré dans sa flotte. Chaque nouveau véhicule est prévu pour rester en service pendant au moins trois cycles consécutifs, ce qui permettra à D'Ieteren d'élargir sa clientèle tout en réduisant de manière significative l'empreinte environnementale de ses services de mobilité.

Cette approche circulaire est encore renforcée par l'ambition de l'entreprise de développer les activités de D'Ieteren Energy, Poppy et Taxis Verts dans le cadre du même horizon stratégique. D'Ieteren Energy est également actif dans les solutions de batteries industrielles pour les entreprises équipées de panneaux solaires, ce qui leur permet de maximiser l'utilisation de l'énergie renouvelable autoproduite. Parallèlement, Poppy et Taxis Verts consolident leur rôle de fournisseurs clés de mobilité urbaine, contribuant à réduire la pénétration de la voiture privée dans les villes et soutenant le développement d'un écosystème de mobilité plus durable et intégré.

2.4.2. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR

En 2025, D'Ieteren a défini des objectifs clairs en matière de circularité couvrant l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ces objectifs ont été formellement validés par le Comité de Pilotage ESG. En 2026, l'entreprise lancera les actions nécessaires pour atteindre ces objectifs et mettra en place des processus robustes afin de suivre les progrès de manière cohérente, fiable et vérifiable.

Le déploiement d'une politique d'approvisionnement et d'achats durable permettra d'atteindre ces objectifs, tout comme les initiatives visant à prolonger le cycle de vie des produits et à réduire la consommation des ressources. Par exemple, Lucien développe ses activités dans le reconditionnement de vélos et le marché du vélo d'occasion, tandis que Wondercar a l'intention de renforcer son offre de réparations intelligentes. Cela permettra de réduire l'utilisation de matériaux par rapport au remplacement et d'apporter des bénéfices aux clients et aux assureurs. Ces exemples illustrent la manière dont les initiatives opérationnelles dans l'ensemble de l'entreprise contribueront à intégrer la circularité dans le modèle économique de D'Ieteren.

Objective	KPI	Target 2030	Scope
Smart repairs	Share of Wondercar repairs classified as smart repairs	40%	Wondercar network
Waste recovery	Share of own waste recovered	~99%	All operations

2.4.3. FLUX DE RESSOURCES ET GESTION DES DÉCHETS

Ressources entrantes

D'Ieteren s'appuie sur un ensemble varié de ressources pour exploiter son activité de mobilité, comprenant des voitures particulières et des véhicules utilitaires, des vélos (électriques), des panneaux solaires, des stations de recharge et des pièces automobiles. Les principales ressources entrantes sont constituées de matières premières, de composants, d'énergie sous forme d'électricité et de carburants et d'eau. Ces ressources soutiennent les opérations commerciales, logistiques et de service de l'entreprise. La gestion des ressources est guidée par la durabilité environnementale, la conformité réglementaire et la performance économique à long terme.

D'Ieteren applique la norme Scope 3 du protocole GES pour classer les matériaux réutilisés et recyclés et garantir un reporting cohérent et fiable des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Ressources sortantes et gestion des déchets

D'Ieteren génère des déchets provenant à la fois des activités de bureau et de ses processus opérationnels, les principaux flux de déchets provenant des opérations logistiques, des activités de réparation mécanique et des services de carrosserie. Conformément à la hiérarchie des déchets, l'entreprise donne la priorité à la prévention, à la réutilisation, au recyclage et à la valorisation des déchets, le recours à la mise en décharge n'intervenant que lorsqu'aucune autre option n'est envisageable. Les déchets non dangereux représentent 70% du total des déchets produits et se composent principalement de matériaux d'emballage, de pneus usagés et de divers plastiques. Les déchets dangereux, qui représentent 30% du total des déchets, comprennent les huiles, les solvants, les batteries et les résidus de peinture. Tous les flux de déchets sont gérés conformément aux réglementations environnementales applicables, avec des efforts continus pour assurer une traçabilité complète et un traitement responsable.

D'Ieteren a procédé à une évaluation de ses partenaires de collecte et de traitement des déchets afin de garantir une approche cohérente et alignée sur l'ESG dans toutes les entités et de renforcer la fiabilité et l'exhaustivité des rapports sur la gestion des déchets. Les processus de tri des déchets continuent d'être renforcés. Au centre de distribution national, un flux de déchets spécifique pour les plastiques durs a été mis en place, permettant leur collecte séparée et leur transformation ultérieure, par un partenaire spécialisé, en produits d'isolation pour le secteur de la construction. Des efforts supplémentaires sont en cours pour assurer une couverture complète des batteries usagées, dont une collaboration avec BEBAT pour renforcer les canaux de collecte et de traitement. L'entreprise maintient également un programme structuré de gestion du cycle de vie des équipements informatiques, qui garantit que les ordinateurs et appareils mobiles sont systématiquement recyclés ou reconditionnés en vue d'être réutilisés.

Ce programme est soutenu par des prestataires certifiés et par un modèle de leasing conçu pour prolonger la durée de vie des actifs et promouvoir les principes de l'économie circulaire.

Collectivement, ces initiatives reflètent l'engagement de D'Ieteren en faveur d'une gestion responsable des ressources, de la circularité et de l'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle.

Données relatives aux déchets	Unité	2025	2024[1]
Quantité totale de déchets générés	**Tonnes**	**2.280**	**2.257**
Quantité totale de déchets dangereux	**Tonnes**	**712**	**517**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**1.713**	**1.755**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	638	482
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	12	9
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	625	473
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	1.076	1.273
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	49	63
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	1.027	1.210
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**566**	**502**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	74	35
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	74	35
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0	0
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	492	467
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	478	374
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	14	93

(1) Les données relatives aux déchets pour 2024 ont été retraitées sur la base de corrections reçues de la part des prestataires de gestion des déchets.

Déchets non recyclés	Unité	2025	2024[1]
Quantité totale de déchets non recyclés	**Tonnes**	**627**	**574**
Pourcentage de déchets non recyclés	**%**	**28**	**25**

(1) Les données relatives aux déchets non recyclés pour 2024 ont été retraitées sur la base de corrections reçues de la part des prestataires de gestion des déchets.

2.5. Project ZERO - Promouvoir la gestion environnementale de la pollution de l'air et de l'utilisation de l'eau tout au long de la chaîne de valeur

2.5.1. GESTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

D'Ieteren gère ses impacts environnementaux tout au long de la chaîne de valeur en mettant l'accent sur la pollution de l'air et l'utilisation de l'eau. Le Project ZERO fournit le cadre général qui guide ces actions.

- La pollution de l'air provient principalement de l'utilisation des véhicules et des processus industriels en amont. Les véhicules à moteur à combustion interne émettent des polluants tels que des oxydes d'azote, des particules fines et du monoxyde de carbone. Les véhicules électriques suppriment les émissions de gaz d'échappement et, lorsqu'ils sont alimentés par de l'électricité renouvelable, réduisent considérablement la pollution de l'air dans les villes.
- L'utilisation de l'eau est conséquente en raison des volumes nécessaires aux processus liés à la production tels que le travail des métaux, la peinture et la fabrication de matières premières à forte consommation d'eau. En aval, les activités de lavage automobile dans les concessions consomment environ 150 litres par véhicule.

2.5.2. PROMOUVOIR DES PRATIQUES DURABLES

Pour réduire la pollution de l'air, D'Ieteren encourage la transition vers la mobilité électrique, prolonge le cycle de vie des véhicules grâce à l'entretien et aux réparations et renforce la collaboration en amont. Les Science-Based Targets du Groupe Volkswagen (visant une réduction de 50% des émissions de CO_2 liées à la production d'ici 2030 par rapport à 2018) contribuent également à réduire les polluants atmosphériques associés via l'utilisation d'énergies renouvelables, le recours aux matériaux secondaires et les systèmes en circuit fermé.

De nombreuses concessions disposent désormais de systèmes en circuit fermé qui recyclent l'eau, limitent la consommation d'eau douce et empêchent le rejet de polluants. D'Ieteren renforce son engagement auprès des fournisseurs et des concessionnaires pour améliorer la collecte de données et promouvoir l'efficacité hydrique tout au long de la chaîne de valeur.

2.5.3. AMBITIONS ET OBJECTIFS MESURABLES

- Pollution de l'air : Les objectifs sont intégrés dans les objectifs climatiques plus larges de l'entreprise (Scope 3) ainsi que dans la trajectoire de réduction des émissions de Volkswagen pour la production de véhicules (voir section 2.2 et 2.3).
- Eau : Des objectifs sont en cours d'élaboration sur la base de mesures améliorées dans les concessions.

2.5.4. RÉSULTATS ET IMPACT À CE JOUR

- Qualité de l'air : L'augmentation de la part des véhicules électriques, l'adoption de technologies plus propres et les efforts de réduction des émissions en amont ont contribué à diminuer la pollution atmosphérique sur l'ensemble de la chaîne de valeur (voir section 2.2 et 2.3).
- Efficacité hydrique : Les systèmes de lavage de véhicules en circuit fermé ont permis de réduire la consommation d'eau douce et de limiter les rejets de polluants. Des travaux préparatoires sont en cours pour intégrer plus largement la gestion de l'eau et fixer des objectifs formels.

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

D'Ieteren reconnaît que ses effectifs jouent un rôle essentiel dans la création de valeur et la résilience opérationnelle.

En tant qu'organisation orientée service, l'entreprise évalue de manière systématique les impacts positifs et négatifs de sa stratégie et de son modèle économique sur ses effectifs. Aucune des activités de D'Ieteren n'a été identifiée comme présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire pour ses effectifs.

IRO matériels	Type
Impacts sur la santé et la sécurité : comme le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, le burn-out pour les employés de bureau, et des défis plus importants en matière de santé et de sécurité en raison de la nature physique du travail, de l'utilisation de machines et l'exposition à des substances dangereuses pour les travailleurs manuels	Impact modéré réel (-)
Coûts liés aux risques pour la santé et la sécurité : coûts opérationnels directs (comme les salaires) et indirects (comme les frais de remplacement) en cas de blessures, de burn-out et d'absentéisme des employés	Risque modéré
Formation des employés : stimule la santé cérébrale, l'employabilité et le bien-être et prépare les employés à de futurs défis	Impact modéré réel (+)
Risques liés à la reconversion et au renforcement des compétences : La numérisation et l'électrification de la flotte nécessitent une reconversion et un renforcement des compétences. Les travailleurs non qualifiés sur les sites de fabrication et dans les concessions pourraient avoir un impact sur les produits et services, entraînant des perturbations opérationnelles et des pertes financières	Risque modéré
La **diversité dans la main-d'œuvre** favorise la sensibilisation culturelle, l'épanouissement personnel, l'égalité, le bonheur des employés, l'engagement et la collaboration sociale	Impact modéré réel (+)
Risques associés à une faible représentation des femmes : difficultés à attirer les talents et une baisse potentielle des performances due au manque de diversité, ce qui pourrait augmenter les coûts de recrutement, réduire l'innovation et, à terme, diminuer la rentabilité	Risque modéré

3.1.1. APPROCHE DE D'IETEREN EN MATIÈRE DE GESTION DU PERSONNEL

D'Ieteren intègre les principes fondamentaux liés à la santé et la sécurité au travail, au respect des individus ainsi qu'à la diversité et l'inclusion dans son Code de conduite, The WayWeWork, qui s'applique à tous les employés de l'organisation.

Ces principes s'inscrivent dans la stratégie de durabilité de l'entreprise et guident la création d'un environnement de travail sûr, respectueux et inclusif. Le Code de conduite définit des attentes claires en matière de comportement, de droits de l'homme et de respect des normes du travail, et interdit explicitement toute forme de travail illégal, forcé ou obligatoire.

La politique RH, sous la responsabilité du département des ressources humaines de D'Ieteren Automotive, complète le Code de conduite en couvrant des thématiques liées à la gestion du personnel, telles que la santé et la sécurité, la diversité, la formation et le développement des compétences, la non-discrimination, la rémunération, la culture organisationnelle, la planification de la relève, la mobilité interne et les nouveaux modes de travail. Elle est soutenue par le règlement de travail, élaboré en concertation avec le Conseil d'entreprise.

La Politique RH s'applique à l'unité technique opérationnelle composée de D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Mobility Company, Wonder, D'Ieteren Energy et Volkswagen D'Ieteren Finance (cette dernière étant exclue du reporting non financier en l'absence de participation majoritaire). D'autres entités, telles que mBrella, Lucien, Poppy, Joule et Taxis Verts, sont toujours en train de développer leurs structures organisationnelles et ne font pas encore partie de cette unité. Ensemble, ces entités représentent environ 10% des effectifs de D'Ieteren au 31 décembre 2025.

La Politique RH et le Code de conduite sont tous deux alignés sur les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ainsi que sur les normes de l'Organisation internationale du travail. D'Ieteren garantit le respect des droits fondamentaux des travailleurs, dont la non-discrimination, la liberté d'association, des conditions de travail sûres et des pratiques de travail équitables, sous la supervision du département RH Legal.

Conformément à ces principes, les départements RH de toutes les entités mettent en œuvre et contrôlent les mesures. Les managers sont accompagnés dans le déploiement de ces mesures, tandis que des enquêtes régulières sur l'expérience des employés permettent d'élaborer des plans d'action concrets. Les RH jouent un rôle central dans l'engagement des employés, en veillant à l'alignement avec les objectifs de l'entreprise, en facilitant un retour d'information continu via des entretiens d'évaluation obligatoires et en appliquant, le cas échéant, des actions correctives ou de remédiation. Une communauté RH, réunissant des collaborateurs RH de toutes les entités, favorise le partage des bonnes pratiques et l'harmonisation des initiatives prises dans l'ensemble de l'organisation.

3.1.2. INVESTIR DANS LES EMPLOYÉS DE D'IETEREN

D'Ieteren adopte une approche globale pour la gestion des risques matériels liés à son personnel, en veillant à l'équité pour tous ses effectifs.

Les initiatives mises en place s'inscrivent dans le cadre du développement global de l'entreprise ou répondent à des besoins spécifiques, comme le programme well@Work, qui a été introduit pour lutter contre le stress croissant dans un environnement en pleine évolution. L'efficacité de ces initiatives est évaluée au moyen d'enquêtes sur l'expérience des employés et d'indicateurs de performance clés, dont les métriques de diversité et de sécurité et les scores d'engagement des employés.

D'Ieteren alloue des ressources dédiées à la gestion de ces impacts, dont un budget annuel consacré à des programmes liés au bien-être des employés, à la diversité et à la formation. Ces actions sont supervisées par des équipes RH dédiées. L'entreprise veille à ce que ses pratiques ne nuisent pas à ses effectifs et gère les tensions éventuelles dans le cadre d'un dialogue permanent avec les parties prenantes.

Développement de carrière et formation

La gestion des talents est un axe central de la stratégie de D'Ieteren en matière de ressources humaines, car elle favorise la croissance professionnelle et le développement de carrière. L'entreprise met en place des évaluations de performance obligatoires et propose un cadre clair de progression de carrière. La D'Ieteren Academy offre un large éventail de programmes de formation destinés à renforcer les compétences et à aider les employés à progresser dans leur carrière. En 2025, les employés ont suivi une moyenne de 28 heures de formation par employé. Les programmes de formation sont continuellement mis à jour pour répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise, y compris les tendances émergentes telles que l'e-mobilité et l'intelligence artificielle. La D'Ieteren Academy communique activement avec les employés afin d'encourager la participation aux formations, ce qui permet d'améliorer l'employabilité et de renforcer les compétences. Les initiatives de formation font l'objet d'améliorations continues grâce à des enquêtes de satisfaction menées par la D'Ieteren Academy. Les retours des participants permettent à l'entreprise de répondre rapidement aux préoccupations et d'accroître l'efficacité des programmes de formation.

Des initiatives internes, telles que des sessions Lunch & Learn et des ateliers de leadership animés par des experts externes, favorisent le partage des connaissances et le développement professionnel. Le programme de leadership TRUST propose un parcours de développement structuré comprenant du coaching individuel, des sessions d'inspiration et des modules d'apprentissage entre pairs sur plusieurs sites. Les employés sont encouragés à suivre un minimum de deux modules, en combinant des sessions d'inspiration et des sessions de partage d'expérience, afin de maximiser l'acquisition de compétences et la collaboration.

D'Ieteren encourage également la mobilité interne au travers de programmes spécifiques et d'événements « Career Week », facilitant la collaboration entre les départements et l'exploration des opportunités de carrière.

Santé et sécurité

D'Ieteren s'engage à favoriser un environnement de travail sûr, sain et stimulant, en accordant une attention particulière aux employés exerçant des fonctions techniques et manuelles. La sécurité et le bien-être sont gérés au moyen de protocoles structurés, d'analyses de risques systématiques et de mesures d'amélioration continue, qui sont mises en œuvre de manière collaborative par des équipes dédiées et par les Comités pour la prévention et la protection au travail sur tous les principaux sites. Les comptes-rendus des réunions des comités orientent les actions préventives et correctives, dont l'avancement est suivi lors des sessions suivantes.

En 2025, des initiatives ciblées ont été déployées pour renforcer la sécurité, l'ergonomie et le bien-être général des employés.

Initiative	Description
Sécurité incendie et sécurité des batteries	Investissement dans des conteneurs de stockage pour batteries haute tension et des conteneurs d'immersion pour véhicules après un incendie.
Sécurité logistique	Introduction d'un système anti-collision sur les préparateurs de commandes.
Ergonomie	Évaluations ergonomiques dans les zones logistiques et d'assemblage des pneus par des experts en ergonomie ; amélioration de l'ergonomie des bureaux à la D'Ieteren House (bureaux réglables en hauteur, postes de travail ergonomiques, éclairage optimisé).
Confort des bureaux	Rénovation des bureaux des brigadiers magasiniers pour améliorer le confort.
Soutien psychologique	Programme de coaching personnalisé en interne ; formation à la résilience, à la gestion du stress et à la prévention du burn-out ; ateliers, cercles d'écoute, coaching individuel ; accompagnement des employés à leur retour d'une absence de longue durée pour maladie.
Santé physique	Séances de fitness (Pilates, PowerBreak), formation aux premiers secours, visites médicales pour les employés de plus de 45 ans, vaccination contre la grippe ; catering diversifié en partenariat avec Sodexo ; nouveau restaurant pour les employés des Opérations.
Bien-être social	Événements d'entreprise (Family Days, D'Ieteren Festival), parcours d'onboarding structuré, initiatives en matière de diversité et d'inclusion.

Ces initiatives couvrent l'ensemble des dimensions du bien-être des employés, qu'elles soient mentales, physiques, sociales et environnementales. Le travail flexible et basé sur l'activité, les possibilités de télétravail, les postes de travail ergonomiques et les actions de déconnexion numérique favorisent en outre des conditions de travail durables et efficaces.

Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion sont au cœur de l'approche sociale de D'Ieteren. L'entreprise réunit des employés provenant de divers horizons et s'attache à garantir un traitement équitable, une rémunération compétitive et des conditions de travail respectueuses. Un environnement de travail inclusif renforce l'engagement, réduit les départs volontaires et soutient la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir les talents nécessaires dans un marché en évolution rapide.

D'Ieteren prend activement en compte les besoins spécifiques des employés les plus vulnérables. Une approche personnalisée est adoptée afin de répondre aux besoins individuels, dont des aménagements des postes de travail, des améliorations de l'accessibilité et des modalités de travail flexibles, garantissant à tous les employés de pouvoir travailler de manière efficace et en toute sécurité.

Le programme Accelerating Diversity comprend des ateliers, des formations sur les préjugés inconscients, du mentorat et des modules de formation qui visent à renforcer la sensibilisation et à promouvoir un environnement inclusif. En 2025, l'entreprise a continué à proposer des ateliers en présentiel et des modules d'e-learning, tout en soutenant le réseau interne Ladies in Motion. Ce réseau permet aux employées de se rencontrer, d'échanger leurs expériences et de se soutenir mutuellement. L'initiative recueille également des retours d'information afin d'alimenter les politiques et les actions qui répondent aux besoins du personnel féminin, contribuant ainsi à l'égalité de genre et à l'inclusion.

D'Ieteren encourage également l'inclusion des employés plus âgés au travers du programme Vitalo 45+ qui offre des opportunités de développement adaptées, des formations aux compétences, un accompagnement de carrière et des stratégies visant à maintenir une satisfaction professionnelle durable.

Engagement des employés

L'engagement des employés est une priorité stratégique pour D'Ieteren. L'entreprise ambitionne d'être un « Great Place to Work » en favorisant un environnement positif qui donne aux employés un but, de la fierté, de la motivation et un sentiment d'accomplissement. Un niveau élevé d'engagement favorise la rétention des talents, réduit l'absentéisme et la rotation du personnel, et augmente la productivité.

L'engagement est mesuré chaque année au moyen d'une enquête structurée évaluant l'implication et la satisfaction des employés. L'enquête se concentre sur quatre questions clés : les employés trouvent-ils un sens à leur travail, sont-ils fiers de travailler pour D'Ieteren, se sentent-ils motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes et pensent-ils que leurs contributions sont reconnues ? Les taux de participation sont suivis afin de garantir une large implication dans toutes les entités et à tous les niveaux. Le département RH est responsable du déploiement de l'enquête, sous la supervision du Comité Exécutif.

Les résultats sont analysés par département et par entité afin de permettre la mise en œuvre d'actions ciblées qui sont gérées par les responsables de département et évaluées lors de l'enquête de l'année suivante, de manière à instaurer une dynamique d'amélioration continue. Les scores d'engagement et les taux de participation sont repris dans le plan d'intéressement à long terme pour l'équipe de direction, aux côtés d'autres critères ESG.

3.1.3. OBJECTIFS ET PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR

D'Ieteren a fixé des objectifs à atteindre d'ici 2025. Ces objectifs ont été définis en conformité avec la législation, en intégrant les retours des employés suite aux enquêtes d'engagement, et en reflétant l'ambition de l'équipe de direction de soutenir son personnel et de faire de D'Ieteren un endroit où il fait bon travailler. Ils relèvent de la responsabilité du département RH et sont communiqués aux représentants du personnel et aux collaborateurs concernés.

#	Questions sociales	Objectifs et progression
1	Développement de carrière et formation	4 jours de formation par employé d'ici 2025 pour permettre aux employés d'accepter le changement, de développer de nouvelles compétences et d'améliorer leur performance globale. 28 heures de formation par employé ont été dispensées en 2025, stable par rapport à 2024 et en hausse par rapport aux 15 heures enregistrées en 2023.
2	Santé et sécurité	D'Ieteren vise 0 décès d'année en année. Aucun décès n'a été enregistré en 2025 ni au cours des cinq dernières années.
3	Diversité et inclusion	D'Ieteren Automotive s'engage à augmenter le pourcentage de femmes dans ses comités de direction à 25% d'ici 2025. En 2025, 22,6% des membres du comité de direction étaient des femmes, contre 22,9% en 2024 et 22.4% en 2023..
4	Engagement des employés	Pour 2025, l'objectif a été fixé à un score d'engagement de 75% avec un taux de participation minimum de 66%. À la fin de l'année, le score d'engagement a atteint 80,4%, avec un taux de participation de 62,4%.

Les progrès sont examinés chaque année et communiqués au Conseil d'entreprise. Les actions menées en 2025 ont été conçues pour contribuer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques de D'Ieteren.

Les objectifs ont été mis à jour pour la période 2026–2030 et sont actuellement revus avec les entités concernées afin d'en assurer la cohérence et l'alignement. L'objectif en matière de formation restera aligné sur l'obligation légale belge qui, depuis le 1er janvier 2024, accorde aux travailleurs à temps plein un droit à un minimum de cinq jours de formation par an en moyenne sur une période de cinq ans. En plus de la formation, les objectifs révisés couvrent la diversité, l'absentéisme et l'engagement des employés, y compris les taux de participation aux enquêtes.

3.1.4. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS

D'Ieteren interagit activement avec ses effectifs afin d'orienter ses décisions et actions face aux impacts réels et potentiels de ses activités. Ce dialogue s'exerce directement avec les employés et par l'intermédiaire de leurs représentants. Des enquêtes annuelles sur l'expérience des employés permettent de recueillir des informations sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la santé et la sécurité, ainsi que sur la diversité et l'inclusion. Ces enquêtes sont anonymes et fournissent des enseignements précieux pour améliorer les mesures mises en place et orienter les initiatives prises à l'échelle de l'entreprise. Les réunions mensuelles avec le Conseil d'entreprise fournissent un canal formel pour recueillir les points de vue du personnel. Il n'y a eu aucune grève en 2025, ce qui témoigne d'une relation constructive.

Les employés sont informés, via des communications sur l'intranet, des canaux qui sont mis à leur disposition pour faire part de leurs préoccupations. Le Code de conduite insiste quant à lui sur les canaux de signalement disponibles, tels que les personnes de confiance, les parties externes ou le système d'Alerte Intégrité. Le Code met l'accent sur la protection contre les représailles et en précise clairement les conséquences. Des formations renforcent l'utilisation de ces canaux et des communications ciblées sensibilisent les employés au rôle des personnes de confiance qui offrent des conseils et un accompagnement en toute confidentialité.

3.1.5. CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS

Effectifs par pays	2025	2024
Belgique	2.945	2.902

Effectifs	2025			2024		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Salariés	569	2.376	**2.945**	567	2.335	**2.902**
Employés permanents	560	2.320	**2.880**	560	2.267	**2.827**
Employés temporaires	9	56	**65**	7	68	**75**

Rotation du personnel	Unité	2025	2024
Rotation totale du personnel	n	406	401
Taux de rotation du personnel	%	14,2	14,5

3.1.6. NON-SALARIÉS

Non-salariés	2025	2024
Nombre total de non-employés dans l'effectif	444	427

3.1.7. MÉTRIQUES DE DIVERSITÉ

Répartition par âge des employés	2025		2024	
	Effectifs	Part de l'effectif	Effectifs	Part de l'effectif
Moins de 30 ans	671	23	670	23
De 30 à 50 ans	1.574	53	1.536	53
Plus de 50 ans	700	24	696	24

Employés de la haute direction par genre	2025		2024	
	Effectifs	Part de l'effectif	Effectifs	Part de l'effectif
Femmes	48	21	38	21
Hommes	180	79	143	79
Total des employés	228		181	

3.1.8. SANTÉ ET SÉCURITÉ

Gestion de la santé et de la sécurité	2025	2024
	Salariés	Salariés
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	100	99
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	0	0
Nombre d'accidents du travail enregistrables	79	45
Taux d'accidents du travail enregistrables	17,9	10,6(1)
Employee cases of recordable work-related ill-health	0	2
Days lost to work-related injuries, ill health and fatalities	973	1.086

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données. Le total n'est pas calculé, car les informations relatives aux non-salariés ne sont pas disponibles.
(2) Le pourcentage 2024 a été retraité suite à la correction d'une erreur de transcription.

3.1.9. INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME

	2025	2024
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	13	5
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	3	5
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0	0
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0	0

3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

IRO matériels	Type
Santé et sécurité dans la chaîne de valeur : En amont, les blessures potentielles sont principalement causées par les machines et par l'exposition aux produits chimiques. En aval, les préoccupations en matière de sécurité au travail sont principalement liées à des incidents isolés survenant dans l'environnement de travail.	Impact significatif potentiel (-)
Impacts négatifs du travail des enfants/travail forcé dans la chaîne de valeur : l'extraction des matières premières et la fabrication sont affectées par des pratiques répandues de travail des enfants et par des violations des droits de l'homme, exacerbés par des risques élevés de corruption.	Impact significatif potentiel (-)
Risques de survenance de travail des enfants/travail forcé : risques opérationnels en raison de perturbations dans l'approvisionnement, d'atteintes à la réputation susceptibles d'impacter les ventes et la confiance des investisseurs, et générer des risques de non-conformité.	Risque modéré

En amont, la chaîne de valeur de D'leteren implique majoritairement des travailleurs dans les secteurs de la fabrication et de l'extraction des matières premières. Ces travailleurs peuvent être exposés à des risques systémiques, tels que des machines dangereuses, des conditions de travail difficiles et l'absence de protection juridique insuffisante. Les groupes les plus vulnérables sont les travailleurs impliqués dans l'extraction des matières premières qui peuvent être exposés au travail des enfants, au travail forcé, à l'exploitation et à des conditions de travail dangereuses, en particulier dans les régions où la réglementation du travail est insuffisante.

En aval, il s'agit principalement d'employés dans les concessions ainsi que d'employés de coentreprises, dont Volkswagen D'leteren Finance. Pour les travailleurs de Volkswagen D'leteren Finance dont les activités sont similaires à celles des employés de D'leteren, les politiques RH sont appliquées de manière uniforme, ce qui garantit que leurs droits et intérêts sont traités de la même manière que ceux des employés directs de D'leteren.

3.2.1. INTERACTION AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

D'leteren entretient un dialogue avec les travailleurs de sa chaîne de valeur au moyen de mécanismes de concertation structurés, d'interactions avec les fournisseurs et de collaborations sectorielles, afin d'identifier et de gérer les impacts potentiels sur les conditions de travail et les droits de l'homme.

Le Système d'Alerte Intégrité, accessible à tout moment sur le site Internet de D'leteren, permet à tout travailleur de la chaîne de valeur de signaler, de manière anonyme, des problèmes liés aux droits de l'homme ou aux conditions de travail. Géré par un tiers indépendant, ce système garantit un traitement impartial des signalements. Depuis sa création, aucun incident n'a été rapporté. Si un problème est signalé, il sera traité par le Risk, Compliance, and Whistleblowing Officer, conformément aux procédures établies.

Engagement en amont

- La participation à des tables rondes ESG avec le Groupe Volkswagen offre un forum de discussion sur les pratiques de travail, les droits de l'homme et les conditions de travail.
- Le département Procurement & Sourcing intègre des considérations relatives à la durabilité et aux droits de l'homme dans les interactions avec les fournisseurs lors des négociations contractuelles et des renouvellements de contrats. Les fournisseurs sont interrogés sur les conditions de travail, le respect des droits de l'homme et la conformité au Code de conduite des fournisseurs de D'leteren ainsi qu'au questionnaire ESG.

Engagement en aval

- D'leteren Mobility Company collabore avec TRAXIO, la fédération belge représentant les entreprises du secteur de la mobilité, afin de promouvoir de meilleures conditions de travail, la sécurité et des normes professionnelles élevées.
- Un Conseil des Concessionnaires (Dealer Council), présidé par le Chief Commercial Officer, assure un dialogue récurrent avec les concessions indépendantes et celles appartenant à l'entreprise. Des réunions mensuelles permettent de recueillir les préoccupations et les attentes des travailleurs en aval et d'intégrer ces éléments dans la prise de décision stratégique.
- La D'leteren Academy propose des formations annuelles au personnel des concessions, dont les retours sont analysés pour adapter et améliorer les programmes.

Les enseignements, risques et préoccupations des parties prenantes émanant de ces mécanismes sont rapportés au Comité Exécutif, s'ils sont stratégiquement pertinents, afin de prendre des mesures d'atténuation en temps utile. Sur la base de ces canaux d'engagement structurés et récurrents, D'leteren considère que les travailleurs de la chaîne de valeur disposent de multiples canaux pour exprimer leurs préoccupations et y remédier. À ce stade, aucune évaluation formelle supplémentaire du niveau de connaissance ou de confiance des travailleurs à l'égard de ces mécanismes n'est jugée nécessaire.

3.2.2. PROMOUVOIR DES PRATIQUES DE TRAVAIL RESPONSABLES

D'Ieteren a mis en œuvre des politiques visant à protéger les droits des travailleurs au sein de sa chaîne de valeur. Le Code de conduite des fournisseurs définit des attentes claires à l'égard des fournisseurs et des sous-traitants, sous la responsabilité du département Procurement & Sourcing et du CFO. Le Code interdit le travail illégal, forcé ou obligatoire ainsi que le travail des enfants et le trafic d'êtres humains, garantit la non-discrimination, le respect des lois relatives au temps de travail, aux jours de repos et aux salaires minimums, et exige le respect de la liberté d'association. Les fournisseurs doivent également veiller à la protection de la santé de leur personnel, de leurs sous-traitants, des communautés locales et des utilisateurs de leurs produits. Le Code s'inspire des principes du Pacte mondial, de la Charte de développement durable de la Chambre de commerce internationale et des conventions pertinentes de l'Organisation internationale du travail.

Le Code s'applique à l'ensemble des fournisseurs de produits et de services indirects, est disponible en trois langues et est contractuellement contraignant lors de chaque nouveau contrat ou renouvellement de contrat. Un questionnaire ESG complète le Code, avec des questions relatives aux droits de l'homme et aux conditions de travail. En 2025, les critères ESG intégrés dans le processus d'évaluation des fournisseurs par l'équipe Sourcing & Procurement représentaient une pondération minimale de 10% dans les décisions de sélection des fournisseurs.

Les fournisseurs stratégiques, tels que le Groupe Volkswagen, ne sont pas soumis au Code de conduite des fournisseurs à cause d'accords d'importation formels. D'Ieteren, en tant qu'importateur officiel des marques du Groupe Volkswagen en Belgique, assure la conformité par le biais de contrats, de guides de conformité et de directives alignés sur des normes internationales. Les concessionnaires qui rejoignent le réseau de distribution officiel doivent se conformer aux directives de conformité couvrant les normes et obligations en matière de travail.

D'Ieteren surveille en permanence les pratiques, politiques et mesures mises en place par le Groupe Volkswagen concernant le travail dans la chaîne d'approvisionnement, notamment par une veille médiatique et un suivi d'incidents potentiels. Le Groupe Volkswagen adhère au Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises ainsi qu'au Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit. Depuis 2020, il exploite un système de gestion du devoir de diligence pour les matières premières.

En 2025, D'Ieteren a fait évoluer sa stratégie de chaîne d'approvisionnement afin de mieux gérer les risques liés aux travailleurs. Un plan d'action est en cours d'évaluation. Dans le même temps, les fournisseurs sont interrogés, dans le cadre des processus d'achats, au moyen de questions ESG spécifiques au secteur.

Les objectifs pour 2026-2030, validés par le Comité de Pilotage ESG, comprennent la signature du Code de conduite des fournisseurs par 100% des fournisseurs ayant la plus grande valeur commerciale, une note ESG de 15% minimum dans les appels d'offres émis par l'équipe Sourcing & Procurement et une tolérance zéro à l'égard de la corruption, de la fraude, du harcèlement et de la discrimination. Un objectif supplémentaire est en cours d'élaboration avec le département Sourcing & Procurement afin de renforcer l'évaluation ESG via la plateforme EcoVadis pour les fournisseurs stratégiques et critiques, en veillant à l'alignement sur les processus du département.

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

IRO matériels	Type
Impacts négatifs de la corruption et des pots-de-vin : l'extraction des matières premières a fait l'objet d'une vigilance accrue en matière de corruption et de pots-de-vin, souvent en raison de la complexité technique et des relations étroites entre le secteur privé et le secteur public pour l'obtention des licences d'exploitation minière.	Impact modéré potentiel (-)
Risques de corruption et de pots-de-vin : peuvent entraîner une perte d'employés, des problèmes opérationnels, une atteinte à la réputation, une perte de confiance du public et des amendes conséquentes.	Risque modéré
Une mauvaise culture d'entreprise : peut donner lieu à des comportements contraires à l'éthique, entraînant des problèmes sociétaux tels que l'érosion de la confiance ou des conditions de travail dangereuses, et peut également être à l'origine de problèmes environnementaux, dont la pollution	Impact modéré potentiel (-)
Comportement contraire à l'éthique : peut conduire à des impacts réputationnels et entraîner des pertes financières potentielles (baisse des ventes).	Risque modéré

4.1.1. RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ

Le Comité Exécutif de l'entreprise, comprenant le CEO, joue un rôle central dans la promotion d'une culture d'intégrité et dans la mise en œuvre effective de mesures de lutte contre la corruption et la fraude ainsi que de mesures de conformité plus générales. La direction générale incarne activement ces valeurs dans l'ensemble de l'organisation et joue un rôle de modèle en démontrant les valeurs fondamentales de l'entreprise, à savoir la collaboration, la responsabilité, le soin, l'enthousiasme et l'esprit pionnier, dans leurs activités quotidiennes.

Les équipes Legal, Internal Audit, RH et ESG, ainsi que le Risk, Compliance and Whistleblowing Officer, jouent un rôle essentiel dans la supervision de la conformité, de la gestion des risques et des pratiques éthiques. Chaque entité de l'entreprise dispose d'une personne de contact désignée au sein de l'équipe Legal, qui est chargée de donner des conseils en matière de conformité et de veiller à ce que tous les domaines de l'entreprise soient couverts. Des audits réguliers des procédures clés, y compris de la comptabilité et des achats, sont effectués afin d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de conformité.

Tout problème ou risque matériel identifié au cours de ces évaluations est transmis au département concerné pour examen et mesures correctives, ainsi qu'au CEO. Ce mécanisme de gouvernance garantit que les organes de direction et de surveillance restent parfaitement informés et peuvent prendre des décisions éclairées, alignées sur les valeurs, les objectifs et les obligations légales de l'entreprise.

L'indépendance et la compétence sont des critères importants lorsqu'il s'agit de désigner la partie chargée d'enquêter sur les signalements. Ces experts suivent des formations régulières afin de rester informés des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité. Une collaboration stratégique avec des conseillers externes renforce encore la capacité de l'entreprise à respecter ses obligations éthiques et légales.

4.1.2. LE CADRE POUR DES PRATIQUES COMMERCIALES ÉTHIQUES

D'Ieteren a mis en place un cadre de gouvernance global pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin, en garantissant l'intégrité, la transparence et la conformité dans toutes les opérations.

Grâce au cadre présenté à la page suivante, D'Ieteren veille à une application cohérente des normes éthiques au sein de l'organisation et de sa chaîne de valeur. Les employés et la direction bénéficient de formations régulières, les canaux de signalement sont activement maintenus et les enquêtes sont menées dans le respect de la confidentialité et des exigences légales.

L'utilisation combinée du Code de conduite, du Code de conduite pour les fournisseurs, du Système d'Alerte Intégrité, de la Politique de dénonciation, des formations pour les des employés et de l'enquête sur l'engagement des employés démontre l'engagement de l'entreprise en faveur de l'intégrité, de la transparence, de la responsabilité et de l'amélioration continue dans la culture d'entreprise.

Fonctions à risque	2025	2024
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	159	158
Pourcentage des FAR recevant une formation	90	93

4.1.3. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN

L'entreprise n'a signalé aucun cas confirmé de corruption ou de versement de pots-de-vin ni aucune condamnation ou amende au cours des dernières années. Par conséquent, aucune infraction n'a nécessité d'enquête et, dès lors, aucune action corrective, investigation, mesure disciplinaire ou modification de procédures n'a été requise. L'engagement de D'Ieteren à maintenir des normes éthiques élevées et des mesures rigoureuses de lutte contre la corruption a contribué à ce résultat positif.

	2025	2024
Nombre de condamnations	0	0
Montant des amendes (€m)	0	0

#	Nom	Objectif	Champ d'application et disponibilité	Responsabilité
1	Code de conduite The WayWeWork	Sert de guide pour une conduite éthique et responsable, en guidant tous les employés et la direction dans la prévention des conflits d'intérêts, le respect des lois, la lutte contre la corruption, le maintien des contrôles internes et l'instauration d'un climat de confiance. Les principes sont alignés sur les principes fondamentaux des Nations unies et les employés reconnaissent formellement leur engagement, ce qui renforce l'intégrité dans les activités quotidiennes.	Obligatoire pour tous les employés de toutes les marques et de toutes les sociétés. Disponible sur les sites web internes et externes. Inclus dans le programme d'intégration pour les nouveaux employés. Les principes fondamentaux sont rappelés dans des communications internes.	Administrateurs & Comité Exécutif, Managers, Comité de Pilotage ESG Les directeurs des entités de D'leteren ont démontré leur engagement en signant la lettre d'engagement de D'leteren.
2	Code de conduite des fournisseurs	Veille à ce que les fournisseurs respectent les principes éthiques de D'leteren. Les fournisseurs doivent sensibiliser leurs équipes et signaler tout risque ou violation.	S'applique à tous les fournisseurs et sous-traitants. Communication par l'équipe Sourcing & Procurement.	Sourcing & Procurement, équipe ESG
3	Système d'Alerte Intégrité de D'leteren	Permet de signaler toute violation dans un environnement sécurisé et confidentiel. Veille à ce que les violations du Code soient gérées rapidement et de manière appropriée.	Accessible à tous les employés, clients, fournisseurs et partenaires. Disponible sur les sites web internes et externes. Les signalements peuvent également être transmis via les supérieurs hiérarchiques, les ressources humaines, les services Legal, Audit ou le CEO. Les signalements sont traités dans les plus brefs délais ; les enquêtes sont menées avec respect et confidentialité, dans le cadre des protections légales en vigueur.	Risk, Compliance and Whistleblowing Officer
4	Politique de dénonciation	Définit les procédures de signalement des plaintes, préoccupations et irrégularités. Encourage le signalement de comportements contraires à l'éthique sans crainte de représailles ; toute forme de représailles peut donner lieu à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.	S'applique à toutes les entités de D'leteren. Accessible à tous les employés et aux parties prenantes externes via les sites web internes.	Risk, Compliance and Whistleblowing Officer
5	Formation des employés et lutte contre le blanchiment d'argent	Formation obligatoire portant sur l'éthique, la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, le respect des lois et la prévention des conflits d'intérêts. Comprend une formation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (AML) avec une fiche synthétique récapitulant les principales exigences légales, les bonnes pratiques et les normes de documentation (vérification de l'identité, validation du signataire et traçabilité des transactions), afin d'harmoniser les pratiques et d'instaurer une culture de la conformité. La formation est dispensée via des modules en ligne à tous les employés, y compris les nouvelles recrues. En leur qualité de modèles, les comités de direction et le Comité Exécutif reçoivent une formation ciblée.	Formation organisée pour tous les employés, y compris les nouveaux venus ; formation ciblée pour les comités de direction et le Comité Exécutif.	D'leteren Academy, Service Legal, RH
6	Enquête sur l'engagement des employés	Évaluation annuelle de la culture d'entreprise, en recueillant les perceptions des employés quant au sens donné au travail, à la fierté, à la motivation et à la reconnaissance. Fournit des informations permettant d'orienter les améliorations de l'environnement de travail, des pratiques éthiques et des initiatives en matière d'engagement	Réalisée chaque année pour tous les employés, elle est anonyme afin d'encourager des retours honnêtes.	Département des ressources humaines

MOLESKINE

Moleskine nourrit la créativité, une ressource véritablement renouvelable

Environnement

Construire une marque durable en adoptant des solutions à plus faible empreinte carbone

ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE :

Réduction des émissions de CO_2 grâce à l'utilisation d'énergie verte dans les magasins et les bureaux, à la diminution des transports aériens et à des solutions d'économie circulaire pour les produits en fin de vie

-19%
D'ÉMISSIONS DE CO2e SCOPE 1&2 VS ANNÉE DE RÉFÉRENCE
46% DE L'OBJECTIF

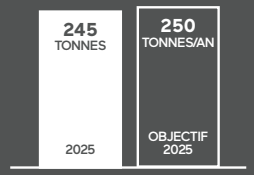
-9%
D'ÉMISSIONS DE CO2e SCOPE 3 VS ANNÉE DE RÉFÉRENCE

OBJECTIF 2030
-42% D'ÉMISSIONS DE GES D'ICI 2030 (ANNÉE DE RÉFÉRENCE 2021)

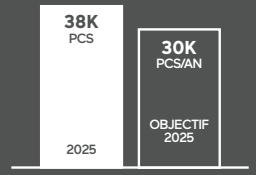
OBJECTIF 2030
MESURER ET RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE SCOPE 3

GESTION DES DÉCHETS

Solutions de recyclage et de réutilisation des stocks invendables pour prolonger le cycle de vie des produits



PRODUITS INVENDABLES RECYCLÉS



PRODUITS INVENDABLES TRANSFORMÉS EN OUTILS CRÉATIFS

Social

Apporter des changements positifs à la société en encourageant l'esprit critique et la créativité, tout en agissant comme une entreprise inclusive et une marque leader responsable

PROMOUVOIR UN CHANGEMENT SOCIAL POSITIF
en soutenant des ONG et le réseau de la Moleskine Foundation

34
ONG soutenues
OBJECTIF 2025
30 ONG par an

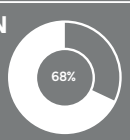
L'ENGAGEMENT ET LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS
sont essentiels à la réussite à long terme de l'entreprise

72%
engagement des employés
OBJECTIF 2025
75%

83%
taux de réponse à l'enquête
OBJECTIF 2025
80%

LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

font partie de l'ADN de la marque et l'entreprise s'engage à créer une culture d'équité et d'égalité dans toutes les zones géographiques et pour toutes les fonctions.
Chez Moleskine, plus de 20 nationalités sont représentées.



68% DE FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL

54% DE FEMMES DANS LES CADRES SUPÉRIEURS ET INTERMÉDIAIRES

Gouvernance

Mettre en place une approche de gouvernance à long terme afin de bâtir une relation solide et de confiance avec les parties prenantes, fondée sur la transparence, l'intégrité et le comportement éthique

DÉVELOPPER UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ÉTHIQUE ET TRANSPARENTE
conformément aux lignes directrices de Moleskine en matière de responsabilité d'entreprise

90,4%
des achats auprès de fournisseurs certifiés SA8000 (ou équivalent)
OBJECTIF 2025
100% annuellement

98,5%
des achats auprès de fournisseurs certifiés ISO1400 (ou équivalent)
OBJECTIF 2025
100% annuellement

Fier d'être certifiée FSC™ depuis 2008

Fier d'être membre de Sedex | Member depuis 2019

CONDUITE ÉTHIQUE DES AFFAIRES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Lorsqu'ils rejoignent l'entreprise, les employés sont invités à signer le Code d'Éthique de l'entreprise, qui a été adopté en 2012.

0
incident de corruption
OBJECTIF 2025
0 incident/an

Principales réalisations en 2025

MOLESKINE

Moleskine a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie d'identification de solutions permettant de prolonger le cycle de vie de ses produits invendables :

Le réseau de recycleurs tiers s'est encore développé dans les régions EMEA et APAC, ce qui a permis de recycler environ 44% des stocks invendables.

Moleskine a lancé un nouveau projet d'upcycling : des cartes de vœux réalisées en partenariat avec Origamo et décorées à partir de pages d'agendas périmés.

Plus de 38.000 pièces ont été transformées en outils créatifs dans le cadre de la troisième édition du programme de dons Creative Tools for Social Change, développé en partenariat avec la Moleskine Foundation.

Afin de mieux faire connaître sa stratégie et ses réalisations en matière de durabilité, Moleskine a :

publié un rapport de durabilité sur son site moleskine.com.

valorisé son événement lors de la **Milan Design Week** à travers des ateliers consacrés à l'upcycling.

Les clients e-commerce peuvent choisir de reverser 1% du montant de leur commande à des organisations à but non lucratif, sans frais supplémentaires.

Les organisations bénéficiaires ont été sélectionnées en collaboration avec la Moleskine Foundation, en raison de leur engagement à favoriser un changement social positif et à inspirer les jeunes dans leurs communautés. Grâce à cette initiative, Moleskine a reçu plus de 28.000 contributions au profit des organisations sélectionnées.

Moleskine a mené la cinquième édition de son People Survey afin de rester à l'écoute de ses employés et de suivre leur niveau d'engagement :

taux de participation de **83%**

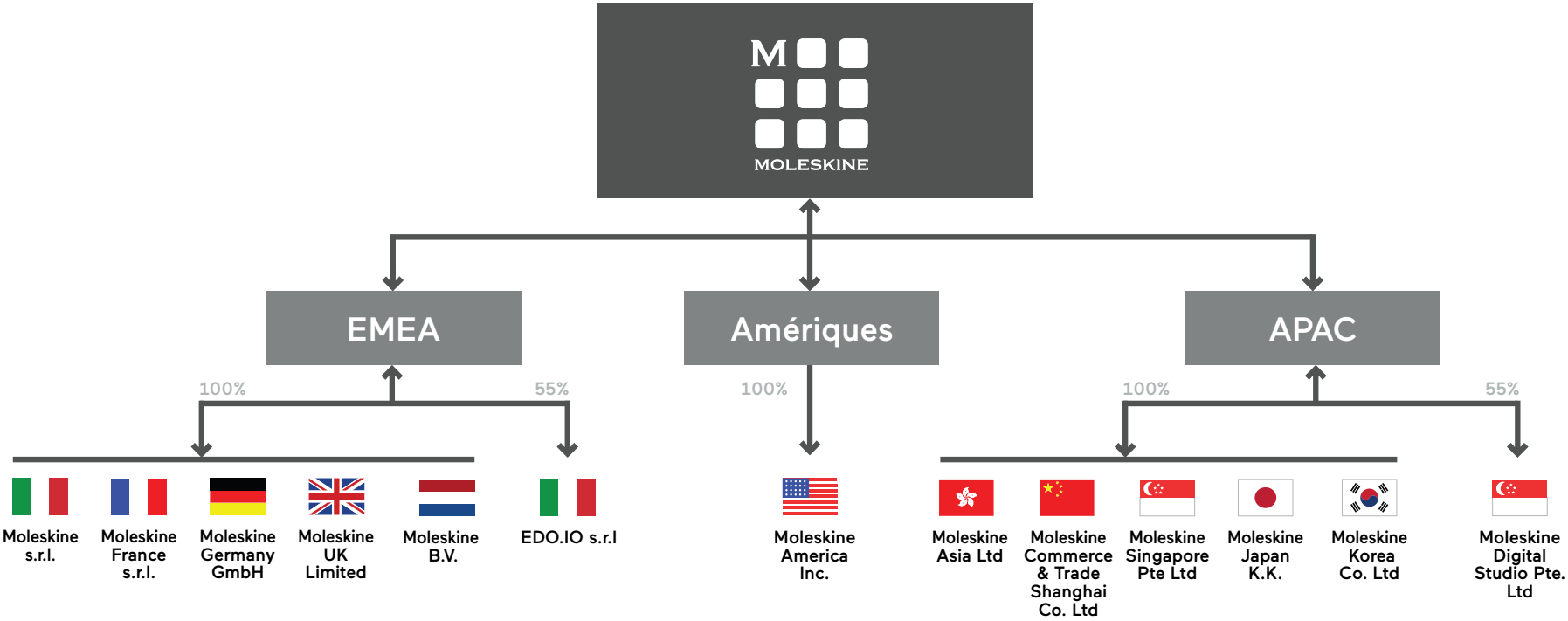
engagement des employés de **72%**

Moleskine

1. Informations générales

1.1. Base de préparation

Compte tenu de la nature unique de chacune des sociétés opérationnelles de D'Ieteren Group, Moleskine a choisi de présenter ses sujets pertinents en matière de durabilité ainsi que sa performance et ses réalisations ESG dans un chapitre spécifique. Le périmètre de reporting de ce chapitre comprend les entités reprises dans le tableau ci-dessous, qui sont toutes des filiales entièrement consolidées dans lesquelles Moleskine détient une participation majoritaire, s'alignant ainsi sur les états financiers de D'Ieteren Group. La déclaration de durabilité porte sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Moleskine, en amont et en aval.



Moleskine n'a pas utilisé la possibilité d'omettre des informations spécifiques sur la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats d'innovations. En outre, la possibilité de ne pas divulguer d'informations sur les développements ou les négociations en cours n'a pas non plus été utilisée. Tout au long du rapport, des notes spécifiques indiquent les exceptions à ce périmètre de consolidation, spécifiques à chaque métrique, ou toute information concernant des circonstances particulières.

1.2. Gouvernance

1.2.1. LE ROLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration (CA) de Moleskine est composé de quatre membres : le Chief Executive Officer (CEO), le CEO et le Chief Legal Officer de D'Ieteren Group ainsi qu'un administrateur indépendant (soit 25% du nombre total d'administrateurs). Le Conseil d'Administration de Moleskine comprend deux femmes (50% du nombre total d'administrateurs) et deux nationalités différentes y sont représentées. Ensemble, les membres du Conseil d'Administration apportent un large éventail de compétences issues de différents secteurs (tels que le luxe, la gestion d'entreprise et l'agroalimentaire) ainsi que de domaines fonctionnels variés (ressources humaines, juridique), couvrant l'ensemble des expertises requises pour piloter le développement de la stratégie générale et ESG de Moleskine. En 2025, le Conseil d'Administration a tenu six réunions.

Le rôle du Conseil d'Administration de Moleskine concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance est de définir des priorités et de contrôler leur mise en œuvre et leurs avancées. Il représente également l'organe de gouvernance suprême de Moleskine, chargé de superviser la stratégie globale en matière de durabilité et d'approuver les piliers stratégiques de durabilité mis en avant dans le plan stratégique de Moleskine.

En outre, les discussions, examens et décisions du Conseil d'Administration ont porté, entre autres, sur la revue annuelle de la stratégie et des résultats du Groupe, sur les projets et initiatives stratégiques, sur l'évolution organisationnelle ainsi que sur les mises à jour juridiques.

Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé d'un membre de D'Ieteren Group (Président du Comité d'Audit), du CFO de Moleskine et du Responsable Global ESG & Audit de Moleskine. En 2025, le Comité d'Audit a tenu cinq réunions. L'une d'entre elles a porté sur la révision du premier rapport CSRD publié pour 2024.

Pour mener à bien la mise en œuvre de la stratégie, Moleskine a créé une fonction dédiée et nommé un Responsable Global ESG & Audit, qui est chargé de coordonner et de mesurer les progrès de la stratégie de durabilité et du département ESG.

Les projets ESG, les progrès réalisés et les analyses de risques sont examinés sur la base de présentations et de rapports émanant du Responsable Global ESG & Audit.

Les contributions des membres du Comité d'Audit sont prises en compte pour améliorer les plans d'action ESG, assurer la cohérence au sein du Groupe et renforcer la transparence et l'efficacité du reporting. Les conclusions des discussions du Comité d'Audit sont rapportées au Conseil d'Administration par le Président du Comité d'Audit.

En 2025, les sujets ESG suivants ont été présentés et discutés lors des réunions du Comité d'Audit :

- Processus et état d'avancement de la mise en œuvre de la CSRD.
- EUDR et état d'avancement du plan de mise en œuvre, avec l'implication du COO.
- Mises à jour sur la cybersécurité, avec le soutien du CISO et du CIDO.
- Rapport annuel du Délégué à la protection des données (DPO).
- Rapport annuel de l'organe de surveillance**.**

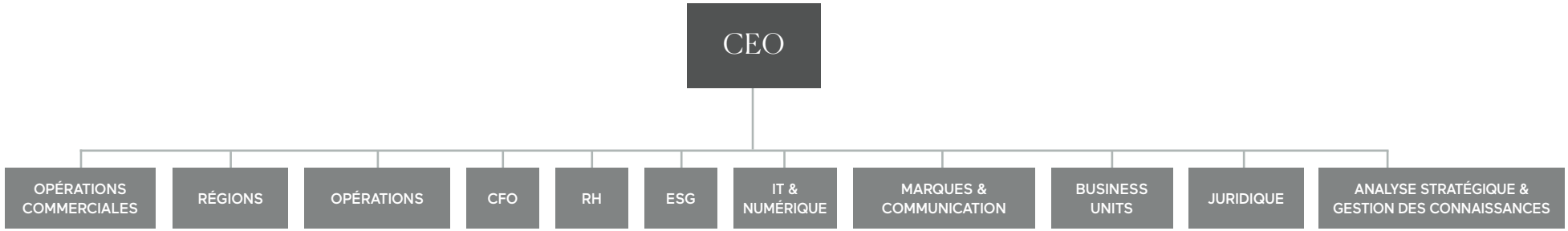
La DMA a été examinée par le CEO et le Comité d'Audit. Le CEO, le CFO, le Directeur RH et le COO ont été impliqués dans l'évaluation de la matérialité de différents sujets liés à leur domaine d'expérience via des entretiens, afin d'intégrer leur expertise dans les résultats de l'analyse. Le Comité d'Audit analyse chaque trimestre les impacts, les risques et les opportunités, y compris ceux liés à la durabilité.

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de Moleskine (ExCo) est composé de treize membres, comme le montre l'organigramme ci-dessous. Le CEO de Moleskine est en charge de la mise en œuvre de la stratégie globale et des objectifs, sur lesquels le Conseil d'Administration est régulièrement tenu informé. Le Comité Exécutif se réunit une fois par mois. Au cours de ces réunions, le Responsable Global ESG & Audit :

- fait le point sur les projets ESG en cours ;
- sollicite l'approbation du Comité Exécutif pour le lancement de nouveaux projets ;
- communique sur les avancées par rapport aux objectifs ESG et sur les principales réalisations.

Ces mises à jour et approbations du Comité Exécutif sont essentielles pour garantir le succès de la stratégie et des plans ESG, ainsi que leur déploiement tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise.



1.2.2. SYSTÈMES D'INCITATION

Le plan d'intéressement basé sur le management par objectifs (MBO) de Moleskine est une prime annuelle calculée sur la base du résultat du Groupe Moleskine (pondération de 40%) et sur des objectifs stratégiques individuels (pondération de 60%). Moleskine reconnaît l'importance des programmes d'incitation pour améliorer la performance et renforcer la légitimité de ses objectifs de durabilité. C'est pourquoi Moleskine a traduit ses stratégies pertinentes liées à la durabilité en objectifs stratégiques spécifiques pour les fonctions du Groupe concernées, qui pourraient jouer un rôle dans la mise en œuvre et l'évolution de la stratégie ESG globale. Par conséquent, les systèmes d'incitation ESG font partie de la rémunération variable annuelle perçue par les employés qui sont directement impliqués dans les activités ESG ou qui soutiennent activement le département ESG.

Les objectifs ESG personnels du CEO (décidés par le Conseil d'Administration, représentant environ 25% du MBO) et ceux fixés pour l'équipe ESG (qui représentent 60% du MBO total) incluent :

- Intensifier la communication sur les initiatives ESG et les projets d'upcycling
- Améliorer le plan de réduction des émissions de CO2 avec les objectifs suivants : réduire de 42% les émissions des Scopes 1 et 2 d'ici 2030 (année de référence 2021) et mesurer et réduire les émissions du Scope 3.
- Suivi continu des évolutions réglementaires en matière d'ESG.

1.2.3. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE

Le tableau ci-dessous présente les éléments clés de la diligence raisonnable et les paragraphes correspondants de la déclaration de durabilité. Grâce à ce processus de diligence raisonnable, Moleskine gère ses principaux impacts sur les personnes et sur l'environnement.

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.2. Gouvernance 1.3. Stratégie
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	1.3.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes 3.1.4. Interaction avec les effectifs 3.1.5. Procédure de réparation des impacts et canaux permettant de faire part des préoccupations
Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.3.3. Résultat de l'analyse de double matérialité Voir les Annexes pour plus d'information sur le processus d'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

1.2.4. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Analyse des risques (contrôle interne)

Le processus d'information en matière de durabilité et l'analyse des risques qui y est associée sont régis par un système de contrôle interne qui identifie et gère les principaux risques : exhaustivité, intégrité, précision des estimations, actualité des données et disponibilité des informations. Afin de garantir un reporting précis et exhaustif, l'analyse des risques est effectuée en respectant la séparation des responsabilités entre les propriétaires des processus dans les différentes fonctions de l'entreprise impliquées dans la collecte des données et les approbateurs qui contrôlent et valident les données finales. De plus, le rapport est soumis à la validation d'un auditeur externe. Le calcul de l'empreinte carbone de Moleskine est effectué avec l'aide d'un consultant externe spécialisé, tandis que les autres données sont calculées en interne. Les résultats finaux de l'analyse des risques sont présentés au Comité d'Audit et au Comité Exécutif par le Responsable Global ESG afin d'obtenir leurs retours et commentaires.

Les actions mises en œuvre comprennent la documentation des processus de calcul et de collecte des données, ainsi que des systèmes de contrôle interne, pour tous les KPI ESG. Ces indicateurs portent sur l'énergie et les émissions, les flux de ressources entrantes et sortantes, dont les déchets, les employés et les métriques liées à la gouvernance, soit plus de 40 KPI au total. Pour chacun d'entre eux, Moleskine a désigné un responsable KPI et formalisé les étapes du processus de calcul et de collecte des données, le calendrier de collecte des KPI, ainsi que les contrôles internes visant à garantir l'exhaustivité, l'intégrité et la précision des informations rapportées.

1.3. Stratégie

1.3.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CRÉATION DE VALEUR

Moleskine est une marque mondiale, multicatégorie et multicanal, qui a pour objectif de donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier, afin de laisser s'exprimer la créativité et les connaissances en chaque individu et dans le monde entier. L'entreprise entend favoriser la créativité avec des objets et des applications numériques, conçus pour stimuler la réflexion, la planification et la réalisation, ainsi qu'avec des services qui aident à concrétiser son potentiel créatif. Sa gamme de produits comprend des carnets, des agendas, des sacs, des outils d'écriture, des applications ainsi que des produits hybrides qui transposent les idées manuscrites dans un monde infini de possibilités numériques. Comme le montre la ventilation des revenus ci-dessous, le canal le plus important à l'échelle mondiale est le commerce de gros dans lequel un réseau de distributeurs et de détaillants distribue et vend les produits Moleskine aux clients finaux.

Le partenariat stratégique est le canal de vente B2B ; les revenus de la vente au détail proviennent d'un réseau de magasins exploités directement et indirectement dans le monde entier, tandis que les revenus de l'e-commerce sont générés via la plateforme de vente en ligne. Le tableau suivant présente la ventilation des revenus par secteur (%) :

- Commerce de gros 52,8%
- Partenariat stratégique 25,7%
- Vente au détail 14,2%
- e-commerce 6,5%
- Appli et royalties 0,8%

La Feuille de route de durabilité de Moleskine repose sur trois piliers couvrant les impacts, les risques et les opportunités identifiés dans la DMA. Des objectifs spécifiques ont été définis pour chacun des piliers de durabilité.

Environnement : Construire une marque durable en réduisant l'empreinte carbone de l'entreprise et en proposant des solutions respectueuses de l'environnement pour ses produits emblématiques.

- Réduire de 42% les émissions de CO2 pour les Scopes 1 et 2, et mesurer et réduire les émissions de Scope 3 d'ici 2030 (année de référence 2021).
- S'approvisionner en papier provenant de sources gérées de manière responsable (certifiées FSC).
- Mettre en place un solide programme d'économie circulaire, en recyclant chaque année 250 tonnes de déchets provenant de produits invendables.

Outre le pilier environnemental de sa stratégie, Moleskine contribue également à l'ODD 12 (Consommation et production responsables), l'objectif étant de garantir des modes de consommation et de production durables. Pour ce faire, l'entreprise développe des solutions innovantes pour ses produits et emballages, et met en œuvre des solutions circulaires pour la fin de vie de ses produits invendus. Les principaux défis liés aux efforts de réduction de l'empreinte carbone de Moleskine concernent l'engagement des fournisseurs de produits et des prestataires logistiques. Moleskine dépend de fournisseurs tiers dont l'engagement en matière d'atténuation du changement climatique est essentiel pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions.

Les nouvelles réglementations à venir en matière de durabilité, telles que le règlement européen sur la déforestation (EUDR), représentent un autre enjeu. Moleskine a lancé un projet, avec le soutien d'un consultant externe, afin de mettre en œuvre la diligence raisonnable requise pour documenter l'approvisionnement du papier utilisé pour ses produits. Le délai de mise en conformité avec cette réglementation a été prolongé jusqu'à la fin 2026.

Social : Apporter un changement sociétal positif en favorisant la pensée critique et la créativité tout en agissant comme une entreprise inclusive et comme une marque leader responsable.

- Créer un environnement de travail mondialement reconnu avec un taux d'engagement des employés de 75% et un taux de satisfaction de 4 sur 5.
- Obtenir un taux de réponse de 80% à l'enquête menée auprès des employés.
- Promouvoir un changement social positif en encourageant la créativité, en faisant don de 30 000 outils créatifs et en soutenant 30 organisations par an via le programme Creative Tools for Social Change (CT4SC).

Comme mentionné, dans le cadre de sa stratégie sociale, Moleskine fait don de produits à des communautés du monde entier. Les organisations bénéficiaires utilisent ces produits comme outils créatifs et organisent des ateliers, des formations et des activités artistiques pour promouvoir l'éducation de qualité et la pensée critique au sein des communautés locales. Parmi ses principaux engagements stratégiques, Moleskine vise à avoir un impact positif sur la société (tant parmi ses propres effectifs que pour les travailleurs de la chaîne

de valeur). Cet engagement se traduit non seulement par la promotion de relations commerciales éthiques et transparentes, mais aussi par le respect de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi que par la promotion de la créativité dans le cadre d'initiatives de changement social. De par sa finalité, Moleskine contribue, à travers ses produits, services et plateformes numériques, à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie, ce qui est conforme à l'Objectif de développement durable 4 (Éducation de qualité).

Gouvernance : Mettre en place une gouvernance à long terme fondée sur la transparence, l'intégrité et le comportement éthique afin de nouer une relation solide et de confiance avec les parties prenantes et de préserver la réputation de la marque.

- Développer une chaîne d'approvisionnement éthique et transparente, en veillant à ce que chaque année, 100% des achats soient effectués auprès de fournisseurs certifiés SA8000 et ISO14001.

La chaîne de valeur de Moleskine

Opérations indirectes (Chaîne de valeur en amont)		Opérations directes	Opérations indirectes (Chaîne de valeur en aval)	
Niveaux 2+	**Niveau 1**	**Niveau 0**	**Niveau 1**	**Niveaux 2+**
Achat de matériaux et de produits : • Fournisseurs de produits • Communautés et résidents locaux • Pouvoirs publics et autorités de réglementation	**Logistique entrante et opérations** • Fournisseurs logistiques	**Moleskine** Conception, distribution et vente de carnets premium, sacs, agendas, divers accessoires et articles de papeterie. • Employés • Actionnaires / investisseurs • Partenaires commerciaux • Institutions financières	**Logistique sortante et distribution** • Fournisseurs logistiques • Clients (B2B et commerce de gros, partenaires de vente au détail)	**Consommation et utilisation finale :** • Consommateurs finaux (consommateurs vente au détail et e-commerce) • ONG

Moleskine conçoit les produits, tandis que la fabrication elle-même est externalisée auprès de fournisseurs de papier et d'assemblage de produits. Le papier est le matériau le plus important, car les produits à base de papier représentent plus de 90% des ventes de Moleskine. C'est pourquoi l'approvisionnement en papier provenant de sources gérées de manière responsable est un engagement fondamental depuis 2008. La fabrication et la fin de vie des produits, la logistique et la distribution sont les principaux contributeurs à l'impact environnemental de Moleskine. Au fil du temps, la stratégie d'approvisionnement du Groupe a conduit à la diversification des fournisseurs en fonction des marchés cibles, afin de réduire la distance entre les sites de production et les régions de vente. En 2025, les fournisseurs stratégiques de produits sont situés en Chine, au Vietnam, en Turquie et en Équateur.

1.3.2. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES 1.3.3.

Parties prenantes	Pourquoi nous nous engageons
Utilisateurs finaux et clients B2B	Engagement par le biais d'enquêtes pour avoir une bonne vue d'ensemble des points de vue des consommateurs et des clients sur les sujets ESG (tels que le changement climatique, les déchets, l'inclusion sociale, etc.), en particulier en ce qui concerne les impacts liés à leurs achats de produits Moleskine pour les premiers, et les relations commerciales actuelles et futures pour les seconds.
Employés	Engagement par le biais d'entretiens et d'enquêtes pour comprendre le point de vue des employés sur l'impact que les activités de Moleskine ont sur eux ainsi que leurs perspectives sur l'engagement de Moleskine en matière d'ESG (comme le bien-être, la santé et la sécurité, la diversité et l'égalité des sexes, le changement climatique, etc.).
Fournisseurs (y compris leurs travailleurs)	Engagement par le biais d'entretiens et d'enquêtes pour identifier les questions ESG (telles que le changement climatique, l'énergie, les droits de l'homme, etc.) liées aux fournisseurs de Moleskine et à la chaîne de valeur en amont.
Actionnaires/ Investisseurs	Engagement par le biais d'entretiens et de réunions du Conseil d'Administration pour mieux comprendre l'approche de D'leteren Group concernant l'intégration des sujets ESG dans les stratégies et opérations des sociétés du Groupe.
Partenaires commerciaux	Engagement par le biais d'entretiens et d'enquêtes pour comprendre dans quelle mesure les partenaires commerciaux prennent actuellement en compte les enjeux ESG et les impacts liés aux activités de Moleskine (comme le changement climatique, l'inclusion sociale, etc.).
Organisations non gouvernementales	Engagement par le biais d'entretiens pour évaluer les impacts de la Moleskine Foundation et d'autres ONG du réseau de Moleskine sur l'inclusion sociale, le changement climatique, etc.

Les résultats du processus d'engagement ont été partagés avec les organes d'administration et de direction lors des réunions du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit qui se sont tenues en 2024. Aucune mise à jour n'a été communiquée en 2025, car le processus d'engagement n'a fait l'objet d'aucun examen. Dans tous les cas, l'engagement avec chaque catégorie de parties prenantes a lieu quotidiennement, dans le cadre des activités de l'entreprise, selon des modalités différentes en fonction de la partie prenante et du type de relation. Cela permet d'assurer un alignement constant entre les besoins.

1.3.3. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

La déclaration suivante a été établie en suivant les sujets identifiés au niveau de D'leteren Group. Comme expliqué en détail dans le chapitre consolidé, les sujets matériels de chaque société individuelle ont été consolidés au niveau de D'leteren Group. Les résultats ont démontré que les sujets de durabilité consolidés s'alignent en partie sur les IRO spécifiques à Moleskine.

Les sujets qui sont matériels pour D'leteren Group mais pour lesquels Moleskine n'a pas identifié d'IRO matériels sont :

- Adaptation au changement climatique ainsi que la santé et la sécurité, à la fois dans les opérations propres et dans la chaîne de valeur ;
- Déchets, diversité, corruption et pots-de-vin dans les opérations propres ;
- Pollution de l'air, ressources sortantes et travail des enfants/forcé dans la chaîne de valeur uniquement.

Par conséquent, bien que Moleskine rapportera sur ces métriques dans le cadre de la déclaration consolidée de D'leteren Group, l'élaboration de politiques, de plans d'action et d'objectifs spécifiques pour ces sujets ne sera pas une priorité.

En raison de la consolidation des sujets matériels au niveau de D'leteren Group, certains sujets ESG identifiés dans la DMA de Moleskine ne sont plus pris en compte. Il s'agit des sujets suivants :

- conditions de travail et autres droits liés au travail parmi les effectifs de Moleskine ;
- inclusion sociale des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux, égalité de traitement et opportunités pour tous, à la fois dans les opérations propres et dans la chaîne de valeur.

Moleskine continuera d'intégrer ces différents sujets matériels supplémentaires dans sa stratégie.

En tant que garante de la résilience du modèle économique de Moleskine, l'équipe de direction a participé activement au processus DMA. Leur engagement continu et leur supervision stratégique garantissent que Moleskine est bien préparée pour s'adapter aux enjeux et aux opportunités futurs, assurant ainsi la pérennité à long terme de l'entreprise. Certaines actions de résilience ont été mises en œuvre et sont présentées dans cette déclaration en fonction du sujet abordé. Le Responsable Global ESG est chargé d'évaluer la résilience du modèle économique face aux différents risques identifiés. Son rôle est de veiller à ce que la stratégie et le modèle économique soient adaptés à ces risques. La DMA étant un processus nouveau, Moleskine est consciente que l'analyse de la résilience devra être revue et éventuellement améliorée au cours des années à venir. À l'avenir, Moleskine utilisera des analyses de scénarios climatiques afin de décrire la résilience de sa stratégie. En 2025, le Comité d'Audit a été informé des risques identifiés ainsi que des mesures mises en place par Moleskine pour y faire face. L'entreprise a par ailleurs nommé un nouveau conseiller pour le calcul des émissions de CO2 et les questions liées au climat et profitera de cette occasion pour procéder à une révision critique des hypothèses utilisées dans l'analyse relative au climat.

2. Informations environnementales

2.1. Changement climatique

IRO matériels	Type
Opérations propres	
Émissions de GES : impact sur le réchauffement climatique via les émissions des Scopes 1 et 2.	Impact significatif réel (-)
Consommation d'énergie : impact sur le réchauffement climatique en raison de l'utilisation d'énergie provenant de sources non renouvelables	Impact modéré réel (-)
Exigences légales en matière d'énergie : Ne pas se conformer à d'éventuelles exigences légales futures liées à l'énergie (sanctions gouvernementales, sanctions légales...).	Risque significatif
Chaîne de valeur	
Émissions de GES : impact sur le réchauffement climatique via les émissions de Scope 3.	Impact modéré réel (-)
Énergie dans la chaîne de valeur : Impact sur le réchauffement climatique et la consommation d'énergie liée au processus de production externalisé.	Impact significatif réel (-)
Atténuation du changement climatique dans la chaîne de valeur : Moleskine risque de ne pas convaincre les fournisseurs fabriquant des produits finis d'investir dans des technologies à faibles émissions en raison des coûts d'investissement ou d'exploitation élevés.	Risque significatif

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Moleskine a évalué la matérialité de l'adaptation au changement climatique dans ses opérations propres et dans sa chaîne de valeur, qui s'est avérée non matérielle. L'impact de l'adaptation au changement climatique sur Moleskine a été évalué à l'aide d'un outil en ligne développé par le Dispositif mondial pour la réduction des risques de catastrophes (Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, GFDRR), qui a analysé le niveau d'exposition des bureaux de Moleskine aux risques physiques dans le but d'évaluer l'impact négatif potentiel du changement climatique sur les employés de Moleskine (par exemple, la nécessité d'être relocalisé et de perdre/changer d'emploi en raison de catastrophes liées au climat). Les risques, opportunités et impacts liés à l'atténuation du changement climatique ont été évalués conformément au processus général de la DMA.

En outre, en 2022, Moleskine a identifié et évalué les risques et les opportunités liés au climat en collaboration avec D'Ieteren Group, en s'appuyant sur le cadre de la TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures). Les résultats de cette analyse ont servi de base à l'analyse de double matérialité de Moleskine.

2.1.1. INTÉGRATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ DANS LES SYSTÈMES D'INCITATION

Il n'existe pas de pourcentages fixes de la rémunération totale liés aux considérations climatiques. Cependant, les performances en matière de changement climatique sont intégrées dans les systèmes d'incitation à différents niveaux de l'organisation. L'élaboration d'un plan détaillé de réduction des émissions de CO2 fait partie des objectifs du CEO et des départements activement impliqués dans la performance en matière de changement climatique (principalement les opérations et les services généraux, ainsi que le département ESG).

2.1.2. PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Moleskine s'est engagée à réduire son impact sur le changement climatique et élabore activement un plan de transition détaillé. En attendant, Moleskine s'est fixé un objectif d'engagement compatible avec la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris, qui a été approuvé par son Comité Exécutif.

Cet engagement a été validé en 2023 par l'initiative SBT, qui a classé Moleskine parmi les entités agissant en faveur du climat. L'objectif approuvé consiste à réduire les émissions de 42% d'ici 2030 pour les Scopes 1 et 2, par rapport à l'année de référence 2021, ainsi qu'à mesurer et réduire les émissions du Scope 3. Moleskine a choisi 2021 comme année de référence pour son objectif de réduction des émissions de CO2, car l'entreprise a commencé à développer sa stratégie sur le changement climatique en 2021, en incluant un plan détaillé de réduction des émissions de CO2 et l'engagement des tiers (via l'exercice de double matérialité mené en 2021).

Les principaux leviers permettant d'atteindre l'objectif, identifiés via l'analyse du cycle de vie d'un carnet Moleskine, sont la mise en place d'énergies renouvelables pour les magasins que Moleskine gère directement, le développement de sources d'approvisionnement stratégiques (par exemple, rechercher de nouveaux fournisseurs de produits qui sont plus proches du marché final), la logistique (optimisation des processus de distribution, comme la réduction du nombre de centres logistiques) et l'innovation des produits (par exemple, des matériaux innovants à faible intensité de carbone pour les produits, l'amélioration de la recyclabilité et de la séparabilité des produits).

Les éléments clés du Science Based Target de Moleskine ont été intégrés dans la stratégie commerciale globale et la planification financière de l'entreprise. Un plan d'action détaillé est en cours de documentation et devrait être finalisé et soumis à l'approbation du Comité Exécutif en 2026. L'estimation des taux d'application et de leurs potentiels de réduction sera la principale amélioration attendue de ce plan de réduction global, ce qui permettra d'élaborer un plan de transition plus précis.

En outre, en 2024, un questionnaire a été préparé et envoyé aux fournisseurs de produits et aux prestataires logistiques afin de collecter des informations sur leur trajectoire dans la lutte contre le changement climatique et de les impliquer dans le plan de transition de Moleskine. Les résultats du questionnaire seront intégrés dans le plan de réduction.

Les émissions de gaz à effet de serre (GES) verrouillées correspondent aux émissions inhérentes aux actifs, aux opérations et au modèle économique actuels de l'entreprise. Pour Moleskine, ces émissions peuvent être classées en deux catégories principales : les actifs et les produits vendus. Ils n'ont pas été identifiés comme susceptibles de compromettre la réalisation du futur plan de réduction des émissions de GES. Moleskine n'investit pas de montants importants dans les activités économiques liées au charbon, au pétrole et au gaz. Moleskine n'est pas exclue des indices de référence « accord de Paris ».

2.1.3. POLITIQUES

Les politiques liées à l'atténuation du changement climatique sont incluses dans la politique environnementale de Moleskine qui vise à décrire ses ambitions en matière de performance environnementale au niveau du Groupe. Cette politique relève de la responsabilité du département ESG et inclut les actions du plan de réduction des émissions qui sont pertinentes pour atteindre l'engagement SBTi.

Grâce à un examen critique des hypothèses utilisées dans le calcul des émissions de CO2 et à des améliorations méthodologiques, certains reclassements et retraitements ont été réalisés dans le calcul de l'exercice 2025 :

- mise à jour du facteur d'émissions avec la dernière base de données (passage d'Ecoinvent v3.8 à Ecoinvent v3.11) ;
- mise à jour des hypothèses relatives à la fin de vie pour refléter les données les plus récentes en matière de recyclabilité. Il est à présent supposé que la composante papier du produit « papier » et les matériaux d'emballage peuvent être séparés de la couverture et sont recyclables ;
- révision de la méthodologie pour les dépenses d'investissement cartographiées à l'aide des facteurs d'émission monétaires d'Ademe ;
- révision de la répartition entre l'amont et l'aval : les émissions en amont comprennent tous les transports entrants et sortants payés par Moleskine.

2.1.4. ACTIONS

Les principales actions suivantes font déjà partie du parcours de réduction des émissions :

- Depuis la soumission des objectifs de réduction à la SBTi (2023), l'entreprise a encouragé l'utilisation d'énergies renouvelables pour les bureaux et les magasins en gestion directe. Le département Vente au détail est chargé d'engager des fournisseurs d'énergie verte pour les nouvelles ouvertures et d'opter pour des fournisseurs d'énergie verte pour les magasins existants ;
- Depuis 2025, un système photovoltaïque est en cours d'installation sur le site Base Milano, où se trouve le siège de Moleskine ;
- Mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement stratégique visant à identifier des fournisseurs de produits plus proches des marchés de distribution finaux ;
- L'implication, depuis 2024, des fournisseurs de produits finis et des prestataires logistiques tiers dans le parcours de réduction des émissions ;
- Réduction des transports aériens ;
- Depuis 2024, promotion de lignes directrices en matière d'écoconception et d'innovation des matériaux pour réduire l'impact des produits finis (renforcer l'utilisation de contenu recyclé, réduire le poids des emballages, rechercher des matériaux innovants, promouvoir des projets d'upcycling...).

Les résultats attendus sont la réduction des émissions de CO2, selon les catégories d'émissions applicables avec un horizon 2030. Les dépenses opérationnelles (OpEx) nécessaires à la définition du plan d'action se sont élevées à environ €30.000.

Certains KPI ont été identifiés pour suivre l'efficacité de la mise en œuvre des actions définies dans le plan de réduction afin d'atteindre les objectifs :

- Le nombre de points de vente et de bureaux alimentés en énergie renouvelable : en 2025, 17 des 66 magasins font appel à des fournisseurs d'énergie verte.
- Mesure des tonnes de produits expédiés par avion. En 2025, Moleskine a mis en œuvre des améliorations méthodologiques pour mesurer les tonnes de produits expédiés par avion. En 2025, les tonnes de produits expédiés par avion ont diminué de 25% par rapport à 2024.

2.1.5. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE

Consommation et mix énergétique	Unité	2025	2024
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	231	257
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	41	42
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	343	502
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	**615**	**801**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	58	65
Consommation d'origine nucléaire	**MWh**	**104**	**0**
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	10	0
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	334	435
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	0	0
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**334**	**435**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	32	35
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**1.052**	**1.236**

Production d'énergie	Unité	2025	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	0	0

Intensité énergétique par revenu net	Unité	2025	2024
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	MWh/€m	9	10

2.1.6. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES

Intensité des GES par revenu net	2025	2024
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2e/€m)	105	107
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2e/€m)	105	105

Informations sur le revenu net	2025	2024
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	118	122
Revenus net (autres) (€m)	-	-
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	118	122

	Rétrospectif			Jalons et années cibles		
	2021 (année de référence)	2025	2024	2025	2030	2050
Émissions de GES de Scope 1						
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2e)	**74**	**65**	**73**		**43**	
Émissions de GES de Scope 2						
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2e)	**332**	**263**	**322**		**193**	
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2e)		**198**	**149**			
Émissions significatives de GES de Scope 3						
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2e)	**13.235**	**12.057**	**12.657**			
1 Biens et services achetés	7.265	6.231	6.451			
2 Biens d'équipement	371	577(1)	322(2)			
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2)	98	68	104			
4 Transport et distribution en amont	551	2.890	3.481(3)			
5 Déchets générés par les opérations	18	19	20(4)			
6 Déplacements professionnels	26	264(5)	170			
7 Déplacements domicile-travail des employés	197	146	248			
9 Transport et distribution en aval	1.407	74	89(3)			
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	3.301	1.701	1.715(6)			
14 Franchises		86(7)	56			
Émissions totales de GES						
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2e)	**13.641**	**12.393**	**13.052**			
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2e)		**12.321**	**12.879**			

Remarque : Les émissions de Scope 2 ont été retraitées pour l'exercice 2024 en raison de la reclassification de 5 magasins indirects vers le Scope 3.
(1) La forte augmentation des biens d'équipement en 2025 est principalement liée au mobilier des bureaux et des magasins.
(2) Les données de l'exercice 2024 ont été retraitées à l'aide de facteurs d'émission actualisés (les mêmes que ceux utilisés pour l'exercice 2025).
(3) Les données de l'exercice 2024 pour le transport en amont et en aval ont été retraitées en utilisant une approche méthodologique révisée (la même approche a été appliquée pour l'exercice 2025).
(4) Les données FY2024 relatives aux déchets ont été retraitées afin de prendre en compte les déchets de bureaux plutôt que les déchets de production (Moleskine ne possédant ni n'exploitant d'installations de production).
(5) Augmentation des déplacements aériens en 2025
(6) Les hypothèses relatives à la fin de vie ont été mises à jour pour les exercices 2024 et 2025 afin de refléter les données de recyclabilité les plus récentes fournies par Moleskine.
(7) Augmentation due à l'intégration de de nouveaux magasins dans le reporting.

2.2. Utilisation des ressources et économie circulaire

IRO matériels	Type
Chaîne de valeur	
Déchets : via les déchets générés par l'utilisation des produits	Impact modéré réel (-)
Ressources entrantes : impact sur les ressources non renouvelables à cause de l'utilisation et des flux entrants de matériaux.	Impact significatif réel (-)
Ressources entrantes : coûts de production plus élevés pour Moleskine à cause d'une hausse des prix des ressources	Risque significatif
Ressources entrantes : gagner des parts de marché en développant de nouveaux produits répondant à la demande des clients pour des produits circulaires	Opportunité significative

Moleskine a estimé que la gestion des déchets générés par ses bureaux et ses magasins (opérations propres) n'était pas un sujet matériel. Cette analyse a permis à Moleskine d'identifier et de classer par ordre de priorité les principaux domaines d'amélioration dans sa chaîne de valeur, notamment l'utilisation responsable des ressources, la gestion des déchets et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire.

2.2.1. POLITIQUES ET AMBITIONS

La politique la plus pertinente en matière d'utilisation des ressources est l'engagement de Moleskine à s'approvisionner en papier et en produits finis auprès de fournisseurs certifiés FSC. L'objectif est de garantir que le papier provient de forêts gérées de manière responsable. Cette politique est en place depuis 2008. En tant que responsables de l'approvisionnement en produits, le COO et le Directeur Innovation sont chargés de la mise en œuvre de cette politique à l'échelle du Groupe. L'objectif de Moleskine est de garantir la certification Chaîne de contrôle FSC. Dans le cadre de cet objectif, Moleskine a obtenu la dernière certification FSC en 2023, le certificat délivré étant valable jusqu'en 2028. Une version allégée de l'audit réalisé chaque année par un auditeur indépendant a été validée avec succès par Moleskine en 2025.

En ce qui concerne les impacts liés à l'économie circulaire, une politique d'élimination des déchets est en place depuis 2020. Cette politique régit la gestion des déchets selon une hiérarchie des déchets (classification par ordre de préférence des stratégies de gestion des déchets avec un prisme durable) :

- (a) prévention ;
- (b) upcycling/réutilisation ;
- (c) recyclage ;
- (d) autre type de valorisation, comme la valorisation énergétique ;
- et (e) la mise au rebut.

Cette politique s'applique principalement aux produits invendables et aux emballages de produits, pour lesquels des solutions conformes à la hiérarchie des déchets sont évaluées et mises en œuvre. Le Responsable ESG du Groupe est chargé de la mise en œuvre de cette politique en collaboration avec les départements de l'entreprise impliqués dans la promotion et le suivi des actions et des projets. L'objectif pour le recyclage des déchets est d'atteindre 250 tonnes de produits recyclés par an.

2.2.2. ACTIONS

Actions mises en œuvre dans le cadre de l'approche d'approvisionnement responsable pour les produits en papier :

- Exigences spécifiques en matière de certification FSC pour les nouveaux fournisseurs de produits en papier et vérification lors de la phase de sélection des fournisseurs, depuis 2008 ;
- En 2020, nomination d'un responsable FSC au sein de l'équipe COO, qui est formellement chargé de garantir la conformité aux normes FSC dans les processus de Moleskine et de superviser le processus de certification FSC.

Actions mises en œuvre dans le cadre de la politique d'élimination des déchets :

- Initiatives visant à recycler des produits invendables (hors catalogue, produits abîmés, agendas périmés, etc.) pour éviter leur destruction. En 2025, Moleskine a élargi son réseau de recycleurs et a identifié des recycleurs actifs pour chacun de ses principaux entrepôts. De plus, des initiatives ont été lancées impliquant pour la première fois ses entrepôts en Suisse, en Allemagne et au Japon. Cela a conduit au recyclage de plus de 245 tonnes de produits.
- Réutilisation des produits Moleskine invendables via des dons. Cette action permet de réutiliser des produits en prolongeant leur cycle de vie, tout en ayant un impact social positif dans les communautés défavorisées. Le projet le plus important de Moleskine en matière de dons est le programme « Creative Tools for Social Change » (Outils créatifs pour le changement social), mené en partenariat avec la Moleskine Foundation. Ce programme permet de mettre Moleskine en relation avec plusieurs ONG qui font partie de son réseau et qui ont pour but de promouvoir des programmes, des formations et des initiatives visant à stimuler la pensée critique et la créativité pour le changement social. L'objectif de Moleskine est d'atteindre 30.000 pièces données par an. En 2025, plus de 38.000 pièces de produits ont été données à 34 ONG.
- Initiative d'upcycling pour transformer des produits invendables en nouveaux produits en faisant appel à la créativité (par ex. des pages d'agendas invendus ont été réutilisées pour décorer des cartes de vœux par Origamo, pour fabriquer des sacs à provisions en papier par Made in Carcere, et pour fabriquer du papier peint par un artisan italien spécialisé dans le papier). 4,9 tonnes de produits ont été transformées en nouveaux produits grâce à des projets d'upcycling.
- Prévention des déchets grâce à l'amélioration des processus d'achat pour réduire les stocks excédentaires via une planification intégrée ascendante et descendante.

2.2.3. RESSOURCES ENTRANTES

Les produits en papier représentent près de 90% du chiffre d'affaires de Moleskine. Les industries du papier et de la pâte à papier sont pionnières dans l'adoption d'approches d'économie circulaire. Les fibres recyclées sont utilisées de manière aussi efficace que possible, mais il doit y avoir un apport constant de nouvelles fibres pour alimenter et

maintenir le processus. Une fibre peut être recyclée plusieurs fois, mais pas indéfiniment, en fonction de la qualité du papier. Il est donc nécessaire d'alimenter en continu le flux de fibres récupérées avec des produits en papier fabriqués à partir de pâte vierge.

2.2.4. RESSOURCES SORTANTES

Données relatives aux déchets	Unité	2025	2024
Quantité totale de déchets générés	**Tonnes**	**261**	**254**
Quantité totale de déchets dangereux	**Tonnes**	**2**	**7**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**261**	**246**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	2	7
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	-	-
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	2	7
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	259	239
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	15	11
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	243	228
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**-**	**8**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	-	-
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	-	-
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	-	8
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	-	8

Déchets non recyclés	Unité	2025	2024
Quantité totale de déchets non recyclés	**Tonnes**	**15**	**19**
Pourcentage de déchets non recyclés	**%**	**6**	**8**

Dons	2025	2024
Nombre de produits donnés	38.114	23.493
Nombre d'ONG bénéficiaires	34	13

2.3. Eau dans la chaîne de valeur

IRO matériels	Type
Eau dans la chaîne de valeur en amont : impact négatif sur la disponibilité de l'eau pour les communautés locales en raison du prélèvement et de la consommation d'eau	Impact modéré réel (-)
Risque de pénurie d'eau : dans les régions soumises à un stress hydrique, où sont implantés les fournisseurs de Moleskine, cela peut entraîner une augmentation des coûts des marchandises et une perte de revenus en raison de la suspension de la production	Risque significatif

Moleskine a passé en revue une liste préliminaire de sous-sujets pertinents sur la base de l'analyse comparative des sujets pertinents pour ses pairs dans le secteur de la papeterie afin d'identifier ses impacts, risques et opportunités réels et potentiels dans sa chaîne de valeur en amont et en aval. De plus, Moleskine a mené des consultations avec les parties prenantes concernées, tout au long de la chaîne de valeur (fournisseurs et prestataires logistiques). En conséquence, la pollution a été évaluée comme étant un sujet non matériel.

2.3.1. GESTION DE L'EAU DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Moleskine a adopté une politique visant à traiter ses impacts, risques et opportunités liés à la gestion environnementale via ses Directives en matière de responsabilité d'entreprise, définies au niveau du Groupe par le Responsable Global ESG & Audit en collaboration avec le département Opérations. Cette politique n'est toutefois pas spécifiquement axée sur la gestion de l'eau. De plus, chaque fournisseur stratégique de produits est tenu d'accepter ces directives et de s'y conformer. Il leur est notamment demandé d'obtenir la certification ISO14001 relative au système de management environnemental (conditions environnementales liées au climat, à la qualité de l'air, à la qualité de l'eau, à l'utilisation des sols, à la contamination existante, à la disponibilité des ressources naturelles et à la biodiversité). Plus précisément, cette certification se concentre sur le contrôle et la réduction efficaces de la pollution de l'eau, l'optimisation de la consommation d'eau, la protection de la biodiversité et le respect des réglementations environnementales. Bien que cette approche ne soit pas spécifiquement axée sur la gestion de l'eau, elle exige des fournisseurs qu'ils prennent en compte les problématiques de qualité de l'eau parmi d'autres sujets environnementaux.

L'équipe Opérations est chargée de mettre en œuvre la politique, en exigeant la certification des fournisseurs lors des phases de sélection et en surveillant les dates d'expiration et de renouvellement des certifications. Moleskine contrôle la conformité à la politique en calculant chaque année le pourcentage de produits finis achetés auprès de fournisseurs certifiés ISO14001. L'objectif est d'atteindre 100% chaque année. En 2025, le pourcentage de produits achetés auprès de fournisseurs certifiés ISO14001 était de 98,46% en raison de l'expiration d'une certification (le fournisseur a déjà programmé l'audit pour la renouveler au début de 2026).

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

IRO matériels	Type
Formation et développement : favoriser le développement professionnel	Impact modéré réel (+)
Formation et développement : attirer un pool diversifié et qualifié de talents	Opportunité significative

Le siège social de Moleskine se trouve à Milan (Italie) où est basée la majeure partie du personnel. Les employés du siège bénéficient d'une convention collective de travail, avec des contrats à durée indéterminée et à temps plein. Moleskine possède également des bureaux à Cologne, New York, Shanghai, Tokyo, Hong Kong, Paris et Londres. La main-d'œuvre est essentiellement composée de salariés. Des travailleurs non-salariés sont parfois embauchés pour du travail saisonnier dans les magasins. Une petite partie de la main-d'œuvre est constituée de travailleurs free-lance qui accomplissent des missions liées à l'informatique et à la finance dans la région APAC, par exemple. Les hommes sont sous-représentés dans l'ensemble des effectifs, tandis qu'au niveau de la direction, la représentation hommes-femmes est plus équilibrée (54% de femmes).

Effectifs par pays	2025			2024		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Italie	127	53	**180**	125	51	**176**
États-Unis	59	27	**86**	41	41	**82**

Remarque : inclut uniquement les pays avec plus de 50 employés ou 10% de la main-d'œuvre.

Employés de la haute direction par genre	2025		2024	
	Effectifs	Part de l'effectif (%)	Effectifs	Part de l'effectif (%)
Femmes	7	54	7	54
Hommes	6	46	6	46
Total des employés	13		13	

Non-salariés	2025	2024
Nombre total de non-employés dans l'effectif	0	0

Effectifs	2025			2024		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Salariés	289	136	**425**	280	137	**417**
Employés permanents	257	128	**385**	257	128	**385**
Employés temporaires	32	8	**40**	23	9	**32**

Les opérations et les tâches effectuées par les employés, que ce soit dans les bureaux ou dans les magasins, sont alignées au niveau mondial. Aucun risque spécifique à un pays, une tâche ou un groupe n'a été identifié dans les opérations de Moleskine. Le travail des enfants et le travail forcé ne représentent pas non plus un risque matériel pour Moleskine.

Moleskine dispose de la certification Chaîne de contrôle FSC depuis 2008. En janvier 2021, le FSC a atteint un objectif important : l'introduction des exigences fondamentales en matière de main-d'œuvre FSC dans la norme Chaîne de contrôle. Les principes de la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail (1998) ont également été intégrés dans ce cadre. Avec cet ajout récent, toutes les entreprises certifiées pour la Chaîne de contrôle FSC, y compris Moleskine, sont désormais aussi évaluées selon les quatre principes des conventions fondamentales de l'OIT :

- Liberté d'association et reconnaissance du droit à la négociation collective ;
- Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- Abolition effective du travail des enfants ;
- Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Moleskine veille au respect de ces principes en intégrant des conventions collectives dans les contrats de travail de ses employés. En Europe, les conventions collectives de travail comprennent des dispositions de base sur les droits de l'homme pour tous les employés. Le Code d'Éthique, signé par tous les nouveaux employés, fait également office d'engagement mutuel en matière de droits de l'homme.

Compte tenu de l'implantation géographique, des activités et de la composition de ses effectifs, Moleskine n'a identifié aucun groupe vulnérable ou marginalisé au sein de son personnel.

3.1.1. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

Il n'existe pas de politiques formalisées spécifiquement liées à ce sujet identifié comme matériel pour les effectifs de Moleskine. Cependant, les plans d'action s'inspirent des valeurs sociales et des piliers stratégiques de Moleskine, visant à cultiver la connaissance à travers une approche d'ouverture d'esprit.

Cela favorise un environnement où l'individualité est valorisée et encourage un véritable intérêt pour le bien-être et le développement professionnel des personnes.

À cet égard, le plan de formation et de développement a été défini par le département RH, sous la responsabilité du Directeur RH. Ils sont chargés de promouvoir et de maintenir ce plan à jour en fonction de l'évolution de l'entreprise, afin de garantir la réalisation des objectifs. Le CEO a été impliqué dans le processus d'approbation. Le plan de formation et de développement est déployé dans l'ensemble du Groupe par les équipes centrales basées au siège. Il garantit la mise à disposition de formations axées sur le développement de compétences techniques et non techniques, telles que les langues, le leadership, le feed-back efficace et la réflexion stratégique.

Depuis 2021, l'entreprise a mis en place plusieurs actions et processus pour soutenir le développement des talents et l'évolution professionnelle :

- Évaluation : les employés partagent leurs aspirations ainsi qu'un plan de développement personnel lors d'entretiens d'évaluation individuels. Les managers évaluent le potentiel, la performance et le risque de rétention des travailleurs, avec le soutien du département RH.
- Feed-back à 360° : un processus dans lequel les employés reçoivent des retours d'information confidentiels et anonymes de la part de leurs collègues. Le résultat de ce processus est une évaluation des points forts et des points faibles de la personne ainsi que des domaines d'amélioration et de développement.
- Formation : En 2025, plusieurs sessions de formation technique ont été dispensées, notamment sur le RGPD et les outils de reporting en Business Intelligence. Par ailleurs, un événement de Groupe a été organisé au siège de Milan, réunissant les cadres de l'entreprise, les directeurs nationaux et les directeurs des ventes : près de 30 personnes ont participé aux sessions de formation d'une semaine visant à renforcer la cohésion d'équipe et à améliorer les stratégies de vente conceptuelle.

Les heures de formation dispensées chaque année sont mesurées et contrôlées afin de garantir un niveau de formation adéquat, conformément aux plans de développement du personnel et aux besoins de formation spécifiques. Les données saisies manuellement sont suivies tout au long de l'année par l'équipe RH.

Les plans de développement du personnel comprennent le processus d'évaluation qui a été progressivement étendu des employés du siège aux responsables de magasin. Un objectif global visant à impliquer tous les employés dans le processus d'évaluation a été établi. L'équipe RH assure le suivi des données tout au long de l'année, et une évaluation finale par rapport à l'objectif est réalisée en fin d'année.

3.1.2. SANTÉ ET SÉCURITÉ

Le sujet de santé et de sécurité est matériel au niveau de D'Ieteren Group, mais il n'y a pas eu d'IRO matériels identifiés au niveau de la société Moleskine. La santé et la sécurité (S&S) relèvent de la responsabilité du département RH qui veille à agir dans le respect de la réglementation en vigueur.

Les impacts négatifs sur la santé et la sécurité des employés pourraient provenir de situations dangereuses entraînant des accidents ou des maladies professionnelles, par exemple, travailler avec des systèmes (potentiellement) dangereux. Étant donné que les effectifs de Moleskine peuvent être identifiés à un seul type de travail (employé, travail de bureau), ce risque est faible. Il est évalué chaque année au siège à travers un processus structuré.

Une politique formalisée en matière de santé et de sécurité a été mise en place au siège de Moleskine. Elle garantit la conformité avec la réglementation en vigueur, même si la matérialité du sujet est faible pour l'entreprise. La stratégie en matière de santé et de sécurité repose sur une analyse des risques, qui est revue chaque année et, le cas échéant, adaptée en fonction de changements substantiels ou d'incidents survenus. Une procédure formalisée d'urgence en cas d'incendie a été mise en place au siège.

Les risques et les impacts en matière de santé et de sécurité sont gérés grâce au plan d'action mis en œuvre par le département RH, qui comprend des formations régulières et obligatoires sur les mesures de santé et de sécurité, des exercices d'évacuation en cas d'incendie, des examens médicaux périodiques pour les employés et des analyses de risques réalisées par des consultants externes. Chaque année, une réunion avec le département RH, les consultants externes et un représentant des employés est organisée et documentée afin de vérifier l'efficacité du plan et d'identifier les améliorations nécessaires.

En outre, Moleskine dispose d'un Code d'Éthique applicable à toutes les entités et signé par tous les employés. Ce Code couvre les thèmes de santé et de sécurité. Moleskine s'engage à diffuser et à renforcer une culture de la sécurité en sensibilisant aux risques, en veillant au respect des lois en matière de prévention et de protection et en encourageant des comportements responsables parmi tous les travailleurs. Le Conseil de surveillance est chargé de veiller au respect du Code d'éthique.

Au siège, en cas d'incident lié à la santé et à la sécurité, le Responsable Santé et Sécurité évalue le contexte de l'incident afin de déterminer les mesures correctives nécessaires. Les résultats de cette évaluation sont communiqués lors des réunions annuelles sur la sécurité.

Gestion de la santé et de la sécurité	2025	2024
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	81	79
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	0	0
Nombre d'accidents du travail enregistrables	2	2
Taux d'accidents du travail enregistrables	3,4	3,5
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	0	0
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès[1]	-	-

(1) Moleskine n'a pas de non-salariés et ne calcule donc pas ces indicateurs.

3.1.3. DIVERSITÉ ET INCLUSION

Le sujet de la diversité et de l'inclusion (D&I) est considéré comme matériel au niveau du Groupe D'leteren, mais il présente une faible matérialité pour Moleskine. Moleskine a toutefois mis en place une stratégie de D&I fondée sur des analyses internes, qui fixe des objectifs visant à soutenir la diversité et l'inclusion. Il s'agit notamment d'intégrer la diversité et l'inclusion dans les processus de développement et les enquêtes d'engagement, ainsi que de doter les dirigeants des compétences nécessaires pour gérer la diversité. Le Directeur RH est responsable de la stratégie D&I ainsi que de son évolution. Les fonctions concernées, dont les Responsables Formation et développement, le Panel de la génération Z et le Responsable Global ESG & Audit, ont participé à l'élaboration. Le CEO a été impliqué dans le processus d'approbation.

Les efforts de Moleskine en matière de D&I sont inclusifs et ne se limitent pas à des groupes de personnes spécifiques. Moleskine encourage la diversité, rejette toute forme de discrimination et applique le même niveau de traitement à tous les employés, quels que soient leur religion, leur nationalité, leur origine, leur sexe ou leurs croyances. Ce principe directeur fait partie de l'ADN de Moleskine et a inspiré le Code d'Éthique de l'entreprise, qui stipule que le harcèlement, la discrimination et tout autre comportement portant atteinte à la dignité des personnes ne sont pas tolérés et qui aborde toutes les formes de discrimination sans se focaliser sur certaines en particulier. Chaque employé qui rejoint le Groupe est tenu de signer le Code d'Éthique, et tout tiers qui entretient des relations commerciales avec le Groupe est également tenu d'y adhérer.

L'équipe RH du siège a été formée aux questions de diversité et d'inclusion afin de minimiser les préjugés inconscients lors des processus de recrutement et de management, et de garantir l'égalité des chances pour tous. En outre, l'entreprise prend des mesures pour s'assurer que les offres d'emploi sont inclusives et attirent un large éventail de candidats en employant un langage accueillant et attractif pour un large public. Toutes les candidatures sont prises en compte indépendamment de la race et de la nationalité, de la religion, de la couleur de peau, du sexe, de la grossesse ou de conditions médicales connexes, du statut parental, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'expression de genre, de l'âge, du statut de personne en situation de handicap ou de toute autre caractéristique protégée par la loi.

Les prochaines actions identifiées dans le cadre du plan de diversité sont : suivre la diversité de la main-d'œuvre, non seulement en termes de genre et d'âge, mais aussi en tenant compte d'autres aspects tels que le parcours académique ; mettre en œuvre des processus de recrutement qui ciblent divers groupes de candidats afin d'accroître la diversité de pensée et de perspectives ; et intégrer la diversité et l'inclusion dans les processus de développement des compétences afin de garantir des opportunités de croissance équitables pour les individus de tous horizons. En 2025, une formation sur les préjugés inconscients a été dispensée aux employés du siège.

3.1.4. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS

En 2025, le département RH, sous la responsabilité du Directeur RH, a réalisé la cinquième édition de son enquête annuelle « People Survey », qui a été envoyée à tous les employés.

Il s'agit du processus le plus important mis en place pour interagir avec les travailleurs. Cette enquête représente un pilier de l'approche centrée sur les personnes de Moleskine et soutient son objectif de devenir un « Top Place to Work » à l'échelle mondiale. Les principaux objectifs de l'enquête sont : donner la parole au personnel, mesurer et accroître la satisfaction et l'engagement des employés, soutenir la croissance de l'organisation, renforcer la culture du feed-back et évaluer les progrès accomplis dans les actions et les stratégies liées aux effectifs.

L'enquête comprend des questions relatives aux sujets matériels au niveau de D'leteren Group, afin de recueillir les retours des employés pouvant éclairer la prise de décision concernant les politiques, stratégies et plans d'action. L'enquête comprend notamment des sections consacrées à la sécurité, à la diversité et à l'inclusion, ainsi qu'à la satisfaction au travail.

Les résultats de l'enquête sont partagés à plusieurs niveaux de l'entreprise (le Comité Exécutif, le Conseil d'Administration, les responsables de départements dans chaque pays et les employés). Ils sont ensuite intégrés dans les processus décisionnels portant sur des sujets liés aux effectifs. Des axes d'amélioration sont identifiés sur la base des résultats, et des groupes de travail spécifiques sont constitués afin d'élaborer des plans d'action pour les années à venir. Depuis 2022, Moleskine élabore des plans d'action pour les sujets matériels mis en évidence par l'enquête : le besoin d'améliorer les initiatives de formation, la communication interne et le feed-back. L'efficacité du processus d'engagement des employés est mesurée par le taux de réponse à l'enquête. L'efficacité des plans d'action et des stratégies relatifs aux sujets matériels est évaluée en analysant l'évolution des réponses des employés au fil du temps.

L'entreprise a mis en place plusieurs canaux informels pour recueillir du feed-back, des signalements et des suggestions, ainsi que pour interagir avec ses employés. Cela se fait principalement via le portail RH et les réunions d'équipe, facilité par la taille relativement réduite des effectifs, en particulier dans les filiales. Le CEO organise des réunions générales trimestrielles « Beyond the page » pour informer les employés sur la stratégie, les réalisations et les sujets identifiés grâce aux résultats de l'enquête.

3.1.5. PROCÉDURE DE RÉPARATION DES IMPACTS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS

Les préoccupations relatives aux effectifs peuvent être signalées via le Système de dénonciation, conçu pour garantir que les pratiques de l'entreprise restent cohérentes et équitables dans l'ensemble de ses opérations. Ce système est géré par un prestataire tiers. Une procédure spécifique a été approuvée pour encadrer ce processus et le lien vers l'outil de dénonciation est disponible sur le site web de l'entreprise. L'Organe de surveillance a dispensé une formation spécifique sur le processus afin d'en clarifier l'objectif et la méthodologie de signalement. En outre, l'outil comprend une vidéo qui décrit le processus de signalement aux utilisateurs potentiels.

Tous les signalements sont traités par le Responsable Global Audit. Cette personne est chargée d'évaluer, de traiter et de gérer les préoccupations et les demandes, ainsi que de communiquer un retour au lanceur d'alerte après la réalisation d'enquêtes internes et l'implication des départements concernés (principalement RH et Legal). Les lanceurs d'alerte peuvent suivre l'évolution du traitement de leurs signalements sur le site web de l'outil. L'outil garantit l'anonymat des lanceurs d'alerte tandis que la Politique de dénonciation prévoit une protection contre les représailles.

3.1.6. ROTATION DU PERSONNEL

Rotation du personnel	Unité	2025	2024
Rotation totale du personnel	n	31	28
Taux de rotation du personnel	%	14,2	13,1

* Uniquement disponible pour les employés de bureau

3.1.7. RÉPARTITION PAR ÂGE DES EMPLOYÉS

Répartition par âge des employés	2025		2024	
	Effectifs	Part de l'effectif (%)	Effectifs	Part de l'effectif (%)
Moins de 30 ans	24	11	19	9
De 30 à 50 ans	154	70	160	74
Plus de 50 ans	41	19	39	18

* Uniquement disponible pour les employés de bureau

3.1.8. INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME

	2025	2024
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	0	0
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	0	0
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0	0
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0	0

3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

Le travail des enfants ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur sont des sujets matériels au niveau de D'leteren Group, mais ces IRO n'ont pas été considérés comme matériels pour Moleskine. Bien qu'il n'y ait pas eu d'IRO matériels identifiés concernant ces sujets, les sujets relatifs aux droits de l'homme ont été reconnus comme matériels. L'entreprise a donc collecté des informations sur les travailleurs de sa chaîne de valeur et mis en œuvre des politiques et des actions dans ces domaines.

Le modèle économique de Moleskine implique l'achat de produits finis auprès de fournisseurs tiers. Ces produits sont stockés par des prestataires logistiques tiers (3PL), puis distribués soit par un réseau de distributeurs et de détaillants, soit par le propre réseau de magasins en gestion directe de l'entreprise et sa plateforme d'e-commerce. Les principaux types de travailleurs suivants sont impliqués dans la chaîne de valeur de Moleskine :

- Prestataires logistiques dans des entrepôts gérés par des tiers, où les produits Moleskine sont stockés (niveau 1, en aval et en amont)
- Fournisseurs de produits finis auprès desquels Moleskine s'approvisionne en produits finis destinés à la vente, en emballages et en composants (niveau 2).

Ils sont implantés dans le monde entier, en particulier dans les pays suivants :

- Chine, Vietnam, Corée du Sud, Turquie, Équateur, Japon et Slovénie pour la plupart des fournisseurs de produits finis ;
- Amérique du Nord, Chine, Japon, Italie et Allemagne pour les principaux prestataires logistiques tiers (3PL) ;
- Dans le monde entier pour les transporteurs, prestataires logistiques, distributeurs et magasins en gestion directe.

Les fournisseurs situés dans des régions identifiées par le Global Slavery Index comme des régions à haut risque sont tenus d'obtenir des certifications spécifiques en matière de droits de l'homme, telles que SA8000 et SMETA. Cette analyse est effectuée chaque année par le département des achats.

Dans le cadre de la procédure de sélection des fournisseurs de produits, Moleskine exige des fournisseurs qu'ils garantissent que chaque étape de leur chaîne de production est conforme à la norme internationale en matière de responsabilité sociale SA8000. Cette norme couvre plusieurs aspects, notamment la sécurité, l'hygiène, le travail des mineurs et le travail non volontaire (exploitation), la légitimité des contrats de travail et l'environnement. L'entreprise demande aux fournisseurs d'envoyer des copies de leur certification. Pour les entreprises qui ne sont pas certifiées, Moleskine exige le démarrage du processus de certification et suit leur progression (des audits équivalents aux standards SMETA ou BSCI sont acceptés en fonction de la note finale de l'audit).

Une autre politique impose à tous les fournisseurs de produits pertinents d'être membres de SEDEX, une organisation internationale évaluant les fournisseurs de biens. SEDEX est une plateforme de partage de données sur les approvisionnements éthiques et offre une visibilité complète sur la performance de durabilité des chaînes d'approvisionnement. En tant qu'entreprise membre, Moleskine peut gérer les informations relatives à ses fournisseurs et évaluer leur performance sur les principaux sujets RSE, avec le soutien de SMETA (Sedex Member Ethical Trade Audit), un auditeur tiers. Ce partenariat permet à Moleskine de comprendre les normes du travail, les conditions de santé et sécurité, la performance environnementale et l'éthique sur les sites des fournisseurs. En outre, Moleskine a commencé à mettre en œuvre une procédure similaire pour les prestataires logistiques et 3PL dans la région EMEA en 2025, et prévoit de déployer cette procédure dans les régions Amérique et APAC dans les années à venir.

Moleskine et ses fournisseurs de produits finis en papier disposent des certifications Chaîne de contrôle FSC. Cette politique est en vigueur depuis 2008, lorsque la première certification FSC pour les produits en papier a été intégrée dans les efforts de Moleskine en matière de responsabilité environnementale et sociale.

Moleskine contrôle chaque année le pourcentage de la valeur des achats effectués auprès de fournisseurs pertinents qui se conforment aux directives de Moleskine en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Les fournisseurs pertinents sont définis comme les fournisseurs de produits (classés en fonction de la valeur totale des commandes) qui, ensemble, représentent plus de 90% de la valeur totale des achats de Moleskine.

De plus, ces fournisseurs de produits pertinents font l'objet d'une évaluation par le département des achats du Groupe au moins une fois par an. Le processus d'évaluation repose sur plusieurs critères : conditions générales d'achat acceptées, conditions de paiement, protection de la marque et exclusivité, délais de production, analyse de risque EUTR par un tiers, certification sociale, certification environnementale, adhésion à Sedex, rejets lors des contrôles qualité, stabilité financière. Le COO de Moleskine passe en revue chaque année les résultats des fiches d'évaluation des fournisseurs afin de prendre les mesures nécessaires. La qualification des fournisseurs peut être ajustée en fonction des notes obtenues.

L'efficacité des politiques et des actions est suivie au moyen du tableau de bord ESG, qui contient des KPI liés aux certifications sociales des fournisseurs de produits. Ce tableau de bord est présenté par le Responsable Global ESG & Audit au Comité Exécutif et au Comité d'Audit.

Moleskine a un impact direct sur la société à travers ses achats de biens et la sélection de ses fournisseurs. Un manque d'engagement en faveur d'un approvisionnement durable pourrait conduire à des pratiques commerciales non responsables et non durables. C'est pourquoi l'entreprise a fixé des objectifs spécifiques pour suivre le pourcentage d'achats auprès de fournisseurs certifiés :

- pourcentage d'achats auprès de fournisseurs de biens certifiés SA8000 (objectif : 100% des achats auprès des fournisseurs de biens concernés) En 2025 : 90,24%. Ce résultat s'explique par de nouvelles certifications fournies par deux fournisseurs avec lesquels Moleskine est en train de convenir d'un plan d'action afin de remédier aux non-conformités.
- pourcentage d'achats auprès de fournisseurs de biens certifiés ISO14001 (objectif : 100% des achats auprès des fournisseurs de biens concernés). En 2025 : 98,46%. En raison de l'expiration d'une certification, pour laquelle le fournisseur a déjà programmé l'audit de renouvellement.

Moleskine n'a pas adopté de procédure générale pour interagir avec les travailleurs de la chaîne de valeur ni mis en place de canal leur permettant de faire part de leurs préoccupations, et ne soutient pas activement la mise à disposition d'un tel canal sur leur lieu de travail. L'entreprise prévoit d'élaborer un plan d'action pour mettre en place une telle procédure dans les années à venir.

Étant donné qu'aucun impact négatif connu sur les travailleurs de la chaîne de valeur n'a été identifié en 2025 ou par le passé, aucun processus de remédiation n'a été nécessaire ou formalisé.

3.2.1. TRAVAIL DES ENFANTS ET SANTÉ ET SÉCURITÉ

Moleskine s'engage à prévenir, gérer et atténuer les impacts négatifs de ses opérations sur les travailleurs de la chaîne de valeur grâce à une procédure de sélection rigoureuse des fournisseurs. L'entreprise a mis en place des politiques visant à garantir que les fournisseurs s'engagent à lutter contre le travail des enfants et le travail forcé, ainsi qu'à maintenir des normes strictes en matière de santé et de sécurité.

À travers son Code d'Éthique, Moleskine réaffirme son profond engagement à respecter les normes les plus élevées en matière de conduite légale et éthique dans toutes les transactions commerciales. Elle considère que le travail forcé, le travail des enfants ou des conditions de travail inadéquates sont fondamentalement incompatibles avec les valeurs inscrites dans son Code d'Éthique.

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

IRO matériels	Type
Bonne culture d'entreprise : améliore la transparence et favorise des pratiques commerciales durables	Impact significatif réel (+)

Il n'y a pas eu d'IRO matériels identifiés dans la DMA de Moleskine concernant la corruption et les pots-de-vin. Néanmoins, ces sujets sont importants pour Moleskine, qui veille à mener ses activités de manière éthique, comme expliqué ci-après.

4.1.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE.

Moleskine a déjà expliqué le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance à la section 1.2.1. Ces organes apportent collectivement un ensemble diversifié de compétences en matière de gouvernance et de conduite des affaires, acquises dans le cadre de fonctions équivalentes que leurs membres occupent ou ont occupées dans d'autres entreprises. Ils sont chargés de définir les principes de conduite des affaires, qui sont présentés dans le Code d'Éthique adopté par le Conseil d'Administration depuis 2012.

4.1.2. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE

Moleskine établit, développe, promeut et évalue sa culture d'entreprise à travers plusieurs politiques.

Approuvé en 2012, le Code d'Éthique de l'entreprise contient un ensemble de principes destinés à guider les employés et les tiers afin qu'ils accomplissent leur travail et gèrent leurs relations d'affaires avec intégrité. Il comprend les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Depuis 2013, Moleskine applique, sur une base volontaire, le décret législatif italien n° 231/2001 en adoptant un modèle d'organisation et de contrôle (le Modèle) dont le but est de prévenir les pots-de-vin et la corruption impliquant des autorités publiques et des entités privées, tout en donnant des conseils pour une conduite éthique et transparente des affaires.

Le Modèle vise à prévenir les infractions en établissant un ensemble de règles et de procédures que les organisations doivent suivre pour garantir leur conformité. Il comprend un Code de conduite, des procédures d'analyse des risques et des systèmes de contrôle interne. Les organisations ont également désigné un Organe de surveillance chargé de superviser la mise en œuvre et l'efficacité du Modèle. L'Organe de surveillance rend compte au Conseil d'Administration chaque année.
De plus, afin de promouvoir une culture d'entreprise fondée sur l'honnêteté et la transparence, ainsi qu'un système de gouvernance solide, Moleskine reconnaît la nécessité d'une procédure permettant de signaler tout comportement allant à l'encontre des politiques et règlements de l'entreprise. Conformément à la directive (UE) 2019/1937 et au décret législatif italien 24/2023, une nouvelle Politique de dénonciation publique a été approuvée en 2023, dans le but de garantir et de protéger la confidentialité et l'anonymat des signalements et des lanceurs d'alerte. La dernière session de formation sur la Politique de dénonciation a été dispensée par l'Organe de surveillance en 2024 et une nouvelle session est prévue début 2026.

Moleskine a activé deux comptes de messagerie dédiés au signalement de comportements qui vont à l'encontre du Code d'Éthique et des règles internes (principalement les procédures de l'entreprise et le Modèle) :

- Un compte de messagerie auquel l'Organe de surveillance a accès et qu'il surveille en permanence (organismodivigilanza@moleskine.com). Ce compte permet à l'Organe de surveillance d'être informé de toute infraction au Modèle ou au Code d'Éthique. L'organe supervise l'efficacité du Modèle en organisant des réunions périodiques avec des représentants de l'entreprise.
- Le compte de messagerie de dénonciation (whistleblowing@moleskine.com) qui est accessible et géré par l'Organe de surveillance et par le Responsable Global ESG & Audit.

Le Modèle et la Politique de dénonciation comprennent des procédures permettant d'enquêter rapidement, de manière indépendante et objective, sur tout incident lié à la conduite des affaires, y compris la corruption et les pots-de-vin. L'Organe de surveillance et le Responsable Global ESG & Audit sont en charge des processus de signalement et d'enquête. L'enquête comporte trois phases : une phase préliminaire visant à vérifier les faits ; une phase de reporting au cours de laquelle le Responsable Global ESG & Audit rédige un rapport de synthèse décrivant le processus d'enquête, les conclusions, les recommandations et/ou les actions à mettre en œuvre pour remédier au comportement illicite et veiller à ce qu'il ne se reproduise plus à l'avenir ; et une phase de suivi permettant de donner un retour d'information au lanceur d'alerte.

4.1.3. PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE-VIN

Afin de prévenir la corruption et les crimes à l'égard de l'administration publique considérés comme pertinents pour Moleskine, les employés exposés à des risques de corruption sont tenus de participer à des sessions de formation organisées par l'Organe de surveillance. Tous les employés et les fournisseurs sont tenus de respecter le Code d'Éthique. Le Modèle susmentionné a été mis en place pour détecter et traiter les allégations d'incidents.

Il repose sur les résultats des analyses de risques réalisées afin d'identifier les départements en charge d'activités et de processus susceptibles d'être exposés au risque de corruption et de pots-de-vin. La dernière analyse de risques a été réalisée en 2024. Pour les départements identifiés comme à risque, le Modèle contient des règles de conduite spécifiques. Le Code d'Éthique et la Politique de dénonciation sont disponibles sur le site web de l'entreprise ainsi que sur l'intranet.

Les départements exposés au risque de corruption et de pots-de-vin et ceux qui participent à la formation dispensée par l'Organe de surveillance (la dernière ayant eu lieu en 2024) sont :

- Finance, Administration et Legal
- Logistique, gestion des entrepôts et des importations
- Gestion de la conformité en matière de santé et de sécurité
- Gestion des ventes et des activités commerciales
- Gestion des achats de biens, de services et de conseils
- Gestion des ressources humaines.

Fonctions à risque	2025	2024
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	6	6
Pourcentage des FAR recevant une formation	0	100

4.1.4. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN

Aucun incident n'a été signalé en 2025 via les canaux de communication dédiés.

	2025	2024
Nombre de condamnations	0	0
Montant des amendes (€m)	0	0

PHE
PARTS HOLDING EUROPE

Engagés pour une mobilité abordable et durable

Environnement

Réduire l'impact des transports et déplacements

- **Electrification des flottes** de véhicules
- Equipement des sites en **bornes de recharge**
- Optimisation des **plans transports** et **réduction des suremballages**

Réduire l'impact des bâtiments - énergie et déchets

- **Investissements en efficacité énergétique sur l'ensemble des sites** et dans des **plans de sobriété énergétique** pour réduire les consommations de gaz et d'électricité des bâtiments
- **Optimisation du tri et de la gestion des déchets**, en partenariat avec la société Take A Waste

Proposer des pièces à faible impact environnemental

- Structuration d'un assortiment de **pièces issues de l'économie circulaire : Programme Reboost**
- Elargissement des offres en **remanufacturing et réparation**

3. REUSE

Pièces de réemploi (communément dites «d'occasion») prélevées sur un VHU

- Carrosserie
- Pieces mecaniques hors pièces liées aux organes de sécurité

2. REPAIR

Pièces rénovées à la demande par un atelier de réparation spécialisé

- Pièces électroniques / mécatroniques
- Réservoir AdBlue®

1. REMAN

Pièces remanufacturées (communément dites « échange standard ») issues d'un processus industriel rigoureux et standardisé

- Injecteurs
- Alternateurs
- Démarreurs
- Étriers de frein
- Turbo
- ...

Gouvernance

Le Groupe PHE adapte en permanence son cadre de conduite des affaires à l'évolution de son périmètre (Métiers et Entités) et garantit l'intégration cohérente des entités nouvellement acquises.

Le Groupe PHE renforce sa culture éthique et son dispositif de lutte contre la fraude dans l'ensemble de ses entités grâce à des actions de sensibilisation ciblées, des programmes de formation et le déploiement d'outils technologiques adaptés.

Social

L'engagement des salariés

L'investissement et la mobilisation des collaborateurs ainsi que l'attention qu'ils portent à l'entreprise contribuent à l'excellence du service que PHE apporte à ses clients et est garante du succès du Groupe PHE.

- Valeur fondamentale du Groupe
- Indicateur clé de la politique sociale

UNE VALEUR MESURÉE ANNUELLEMENT AVEC UNE FORTE PARTICIPATION DES COLLABORATEURS

Chaque année le fort engagement des salariés est confirmé :

Je suis engagé(e) pour rendre le meilleur service, notamment à nos clients.

Je connais l'utilité et l'impact de mon travail.

Je suis fièr(ère) de travailler pour mon entreprise.

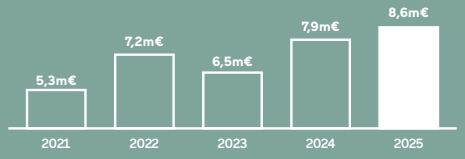
La formation

Depuis plusieurs années, PHE a fortement renforcé sa dynamique de formation afin de permettre à ses collaborateurs d'atteindre le niveau d'excellence qui leur permet de garantir une qualité de service largement reconnue par les clients.

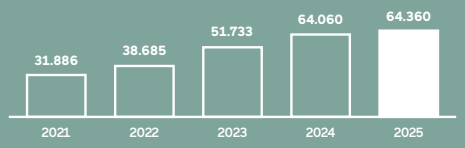
DES INVESTISSEMENTS EN FORTE PROGRESSION ET SUR DES MÉTIERS CLÉS

- Investissements dans les formations managériales, commerciales, et de facilitation de la maitrise des innovations techniques
- Déploiement de formations qualifiantes sur des métiers pénuriques afin de maintenir un haut niveau de service sur les secteurs en tension
- Accent particulier sur les formations à l'utilisation de l'IA comme levier de performance

INVESTISSEMENT EN FORMATION (FRANCE)



NOMBRE D'HEURES



La sécurité

Le Groupe PHE se considère responsable de la mise à disposition de chacun de ses collaborateurs d'un environnement de travail sûr et propice à un exercice de ses fonctions dans les meilleures conditions.

- Engagement à faire de la sécurité et de la prévention des risques professionnels une priorité
- Responsabilité commune de la sécurité au travail : COMEX, CODIR, managers, collaborateurs et représentants du personnel, partenaires, prestataires et visiteurs

UN PLAN D'ACTION PARTAGÉ

- Définit les standards du Groupe
- Veille à l'alignement des mesures opérationnelles prises localement
- Outils communs (« boite à outils » sécurité, bibliothèque de formations, parcours sécurité, ...) mis à la disposition de tous
- KPI harmonisés pour un suivi précis, à tous les niveaux, des progrès réalisés

Près de
20.000
heures
de formation à la sécurité dispensées auprès
2.700
salariés

Personnes en situation de handicap

A la suite des résultats d'un audit social analysant l'emploi de personnes en situation de handicap en France, le Groupe PHE décide de construire une politique formelle et durable d'emploi des personnes handicapées.

- Fixation d'objectifs quantifiables
- Définition et déploiement de moyens adaptés au recrutement, au maintien dans l'emploi ou encore au recours à des prestataires spécialisés

DES MESURES CONCRÈTES ET OPÉRATIONNELLES

Un plan sur 3 ans est mis en place à compter de 2026 et prévoit :

- Des investissements importants sur des axes prioritaires tels que la communication et la sensibilisation, le recrutement, la formation et l'aménagement des postes de travail
- Un pilotage organisé au niveau du Groupe afin de coordonner le déploiement local
- Un engagement des partenaires sociaux par la signature d'un accord triennal relatif à l'emploi de personnes en situation de handicap
- Une charte Handicap diffusée à tous les collaborateurs

Parts Holding Europe (PHE)

1. Informations générales

1.1. Base de préparation

Compte tenu de la nature spécifique de ses activités au sein de D'Ieteren Group, les performances et réalisations ESG du Groupe PHE font l'objet d'un chapitre dédié.

Ce chapitre couvre les propres opérations du groupe PHE ainsi que ses impacts, risques et opportunités dans la chaine de valeur, en amont et en aval. Le Groupe PHE s'est cependant focalisé sur les données émanant de ses propres opérations à ce stade. Les opérations de la chaine de valeur amont et aval ne sont pas évaluées dans ce rapport.

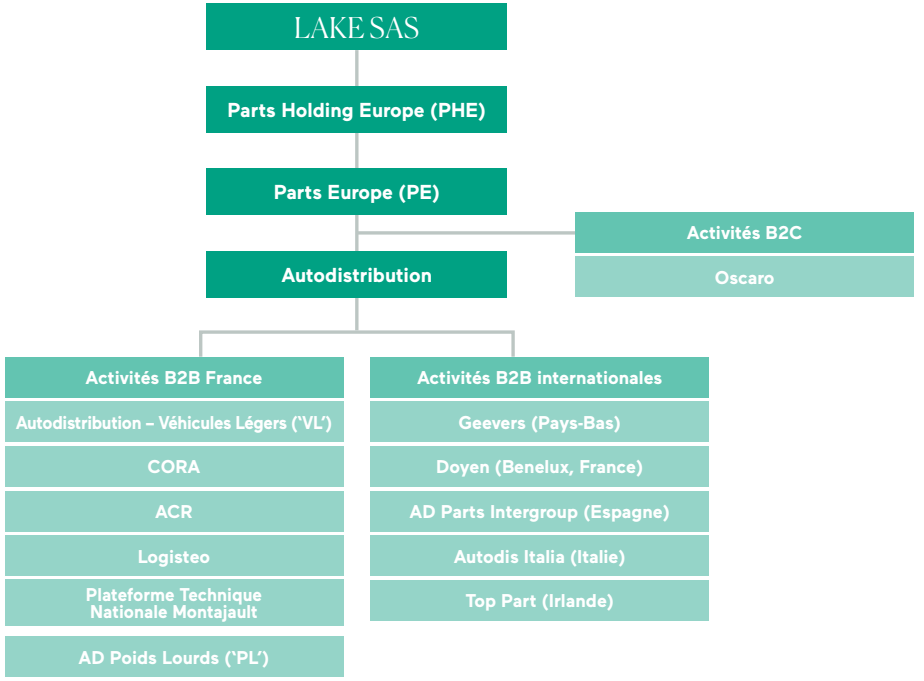
Les données sociales et celles relatives à la gouvernance sont rapportées pour l'intégralité des entités dans lesquelles le groupe PHE détient une participation majoritaire, conformément aux états financiers de D'Ieteren Group.

En ce qui concerne la donnée environnementale, celle-ci est rapportée sur un périmètre limité, élargi en 2025 par l'inclusion de nouvelles entités. Pour plus de détails sur les entités incluses et l'élargissement de périmètre effectué en 2025, veuillez-vous référer à la section 2.1.2.

Afin de réconcilier les périmètres des rapports financiers et de développement durable conformément aux standards européens de reporting, D'Ieteren Group a collaboré avec le Groupe PHE pour estimer les données environnementales non calculées. Cette estimation présente un degré d'incertitude plus important et sa méthodologie est expliquée en p.334.

Ces estimations ne sont pas reprises dans ce chapitre dédié au Groupe PHE.

Le Groupe PHE appartient à D'Ieteren Group depuis 2022, par l'intermédiaire de l'entité française Lake. Son organigramme simplifié est le suivant :



1.2. Gouvernance

1.2.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Les organes principaux de gouvernance du Groupe PHE sont les suivants :

Le Comité de Surveillance Lake

Celui-ci valide les orientations stratégiques, suit et accompagne l'équipe de management du Groupe PHE et approuve ou rejette un certain nombre de décisions réservées telles que définies dans les statuts.

Le président et le directeur général du Groupe PHE (membres exécutifs) et les représentants de l'actionnaire et de l'équipe de direction de D'Ieteren Group, les présidents de D'Ieteren Automotive et de TVH (membres non exécutifs) se réunissent quatre fois par an.

Le Comité Exécutif Groupe PHE

Les membres de ce comité (cadres dirigeants exécutifs) ont pour mission de définir et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, en tenant compte des objectifs à court et long terme. Ils sont également responsables de la supervision des opérations quotidiennes, du pilotage de la performance et du suivi des indicateurs clés. Ils revoient également annuellement la cartographie des risques du Groupe PHE.

La Direction générale du Groupe PHE, les Directeurs Généraux BU, et les Directeurs Généraux Filières Centrales concourent aux décisions prises par cette instance lors de réunions mensuelles.

La «Business Review Meeting (`BRM') - PHE»

Le suivi des performances économiques et opérationnelles du Groupe PHE est partagé lors de ces réunions mensuelles par la Direction du Groupe PHE à la Direction de D'Ieteren Group (membres non exécutifs). Cette instance permet également d'échanger sur les orientations stratégiques et leurs mises en œuvre.

Le Comité d'Audit

Trimestriellement, les représentants de D'Ieteren Group (membres non exécutifs), la Direction Générale du Groupe PHE (membres exécutifs), le Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE, les auditeurs externes suivent l'information Comptable et Financière (arrêtés des comptes semestriels et annuels), la maîtrise des risques et l'efficacité du système de contrôle interne, les missions de l'Audit Interne et Conformité et les travaux des auditeurs externes.

Le Comité des Risques

Cette instance consultative est en charge de la coordination des travaux de cartographies des risques du Groupe PHE.

Elle est également garante de la prise en compte des risques liés aux thématiques ESG (matérialité d'impacts sur l'environnement et le climat, matérialité financière liée à l'environnement, la santé et la sécurité, l'atteinte à la conformité et l'éthique, la gouvernance, la non-conformité aux standards et exigences de reporting extra financier). Ce comité biannuel pluridisciplinaire est présidé par le Directeur Général du Groupe PHE et animé par le Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE.

Le Comité Conformité Réglementaire

Celui-ci, tenu trois fois par an, auquel participent le Directeur Général Finances Gestion PHE, le Directeur Financier Adjoint du Groupe PHE, le Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE, le Directeur Juridique du Groupe PHE, et des invités ad'hoc (prescripteurs des domaines), permet de revoir les indices de maturité de conformité règlementaire (ex : anti-corruption, environnement, alertes, droit du travail, concurrence, ...), les index de certains domaines de conformité spécifiques par BU (ex. RGPD), l'alignement de la stratégie du Groupe PHE et le suivi des plans d'actions.

Le Comité Ethique

Le Comité éthique a pour mission de contribuer à la définition et la mise à jour des principes éthiques et des règles de conduite qui doivent guider au quotidien le comportement des collaborateurs du Groupe PHE. Ce Comité traite de toute question portée à son attention, le cas échéant au moyen du dispositif d'alerte éthique.

Le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Général Finances Gestion, le Directeur Juridique et le Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE se réunissent à minima quatre fois par an.

A ces organes de tête impliqués dans la gouvernance ESG du Groupe, s'ajoutent des instances spécifiques par BU permettant de superviser et/ou piloter au plus proche les activités opérationnelles en cohérence avec les axes stratégiques définis par les instances détaillées ci-dessus.

1.2.2. QUESTIONS DE DURABILITÉ TRAITÉES PAR LA DIRECTION

L'engagement du Groupe PHE en matière de développement durable est transverse et porté par les instances telles que schématisées ci-après.

La création d'un poste de Directeur de l'Environnement en 2024 a permis au Groupe PHE d'ancrer son engagement de réduire son empreinte environnementale. En effet, le Directeur Environnement porte non seulement les actions menées en termes de politique RSE incluant, le verdissement des flottes, la réduction des consommations d'énergie & la gestion des déchets ; mais également le programme « Reboost », nouveau programme d'économie circulaire du Groupe PHE introduit au cours de l'année 2025, détaillé en section 2.2.1.

Comité Exécutif PHE
Réunions mensuelles

Missions en lien avec l'ESG: orientation stratégique

- Définition des ambitions & plans d'actions
- Allocation des ressources
- Validation des trajectoires

19 membres: Direction générale groupe & Directions des activités BtoB & BtoC France + International, on line BtoC, animation des réseaux & de la réparation, achats & logistique, fonctions supports incluant les Ressources Humaines, le Juridique, les Finances, la Conformité & l'IT.

Opérations PHE

Missions en lien avec l'ESG:

- Mise en œuvre & suivi des politiques Groupe
- Déploiement des plans d'action au niveau local
- Suivi opérationnel & contrôle des trajectoires
- Collecte des données

Comité de Surveillance Lake
4 réunions annuelles

Missions en lien avec l'ESG: Approbation de la stratégie Groupe

8 membres: Représentants de l'actionnariat, Direction Groupe & 2 administrateurs indépendants.

Comité d'Audit PHE
Réunions trimestrielles

Missions en lien avec l'ESG: Garant de l'intégrité du processus d'élaboration du reporting extra-financier

8 membres: Représentants de l'actionnariat, Direction Groupe, Direction Audit Interne et Conformité Groupe, auditeurs externes.

Comité d'Audit PHE ESG
1 réunion annuelle

Missions en lien avec les ESG: Validation du rapport CSRD annuel

9 membres: Représentants de l'actionnariat, Direction Groupe, Dir. Audit & conformité Groupe, auditeurs externes.

Business Review Meetings PHE
Réunions mensuelles

Missions en lien avec l'ESG: Suivi des performances extra-financières

Membres: Direction de D'Ieteren Group, Direction Groupe (+ invités ad-hoc en fonction des thématiques).

1.2.3. SYSTÈMES D'INCITATION

D'Ieteren Group intègre des objectifs liés aux aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les plans de rémunération variable des CEOs de ses sociétés. Son principal impact réside en effet dans l'aide apportée au développement et au déploiement de stratégies de développement durable adaptées au modèle d'affaires de chacune de ses sociétés, comme indiqué dans sa charte d'investissement responsable.

Conformément aux principes de gouvernance responsable du Groupe, une part de la rémunération variable annuelle des dirigeants est indexée sur des critères de performance extra-financière.

Cette part intègre notamment des objectifs sociaux, portant sur le développement du capital humain et la santé-sécurité au travail, incluant l'obtention de reconnaissances externes en matière d'attractivité employeur, l'effort de formation des collaborateurs et l'amélioration des indicateurs de prévention des accidents du travail.

Elle comprend également des objectifs relatifs à la fiabilité, à l'exhaustivité et à l'amélioration continue des données non financières, contribuant au renforcement de la qualité du reporting de durabilité et à la transparence des informations publiées.

L'évaluation finale de la performance est proposée par le CEO de D'Ieteren Group au Comité des rémunérations puis validée par le Comité de Surveillance de Lake.

1.2.4. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.2. Gouvernance 1.3. Stratégie
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	1.3.3. Intérêts et points de vue des parties prenantes 3.1.5. Interactions avec les effectifs 3.1.6. Signalements et alertes
Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.3.2. Résultat de l'analyse de double matérialité Voir les Annexes pour plus d'information sur le processus d'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

1.2.5. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Pour préparer la déclaration de durabilité, le Groupe PHE s'est concentré sur ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Cet effort a impliqué l'identification des principaux risques liés au reporting et le développement de stratégies pour les atténuer, principalement par le biais de contrôles robustes et d'un processus de collecte de données complet.

Le Groupe PHE a mis en place des processus de collecte de données rationalisés dans toutes les entités. Cette initiative visant à obtenir une collecte d'informations quantitatives plus cohérente et efficace.

La traçabilité des données a également été assurée grâce au système de collecte utilisé par le Groupe PHE. Les indicateurs ont été classés en fonction de leur niveau de contrôle et de risque dans les catégories suivantes : mesure directe, données fiables sans mesure directe, données estimées et ordre de grandeur. De plus, un processus de validation a été établi, par lequel les données soumises par chaque contributeur sont d'abord validées par leurs départements financiers locaux, puis par le responsable de l'indicateur au niveau du Groupe PHE.

Le processus de collecte des données s'établit comme suit :

- Les données environnementales sont collectées via l'outil Tennaxia. Cet outil déployé en 2024, permet aux propriétaires des données environnementales liées à la consommation d'énergie et aux déchets de remonter les informations au niveau du Groupe. Il permet également de traduire ces données en émissions de CO2 selon les normes en vigueur dans chaque géographie.
- Les données sociales pour le périmètre France sont centralisées via l'outil de paie ADP. Les données des filiales à l'International sont collectées via Excel.
- Les données liées à la gouvernance sont centralisées par le département d'Audit, Interne et Conformité

En termes de rôles et responsabilités, les Directeurs Environnement, Ressources Humaines et Audit Interne et Conformité sont garants de la fiabilité des données collectées.

Le Département Reporting & Consolidation est en charge de la consolidation des données. Il sassure de lexhaustivité et de la cohérence des données transmises et coordonne tant le processus général de collecte que la relation avec les auditeurs externes du Groupe.

1.3. Stratégie

1.3.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CHAINE DE VALEUR

Modèle économique

Le Groupe PHE est, depuis 60 ans, l'un des principaux distributeurs de pièces détachées pour véhicules légers et poids lourds sur le marché indépendant de l'après-vente (IAM) en Europe de l'Ouest.

L'activité principale du Groupe est la distribution de pièces détachées et d'équipements automobiles dans quatre secteurs d'activités par l'intermédiaire du marché IAM :

- Pièces destinées à l'entretien et à la réparation de véhicules légers,
- Pièces de carrosserie pour la réparation de véhicules légers,
- Pièces pour l'entretien et la réparation de poids lourds,
- Équipements et outils pour les garages.

Le Groupe assure également une activité d'atelier de réparation des poids lourds et marginalement de véhicules légers.

Le vaste réseau logistique du Groupe PHE, tant en France qu'à l'international, lui permet de livrer rapidement et efficacement un très grand assortiment de pièces.

Le Groupe PHE est un acteur multicanal doté d'une chaine d'approvisionnement et d'un système de distribution bien organisés, avec :

- Des unités centrales d'achat (CPUs), qui achètent auprès des fournisseurs des pièces détachées, des équipements et des outils, lesquels sont ensuite vendus à des filiales de distribution et à des distributeurs indépendants affiliés, ainsi qu'à des détaillants en ligne ;
- Des plateformes logistiques (ACR, Cora, Bremstar, Logisteo, etc.) pour approvisionner les distributeurs locaux ;
- Des sites de distribution en France, dans les pays du Benelux, en Italie, en Espagne et en Irlande, permettant de vendre aux grossistes et aux garages une large gamme de pièces détachées pour véhicules légers et poids lourds ;
- Un site d'e-commerce via sa filiale Oscaro pour les ventes B2C.

Les unités centrales d'achat (CPUs) du Groupe achètent des pièces détachées, des équipements et des outils auprès des fournisseurs. Le Groupe utilise ses CPUs pour suivre les achats des clients à travers son réseau et pour ajuster son portefeuille de produits afin de répondre à la demande des clients. La stratégie de gestion des CPUs du Groupe repose sur l'achat de quantités suffisantes de pièces pertinentes, de sorte que les économies réalisées en achetant en gros compensent les coûts associés au maintien des stocks dans ses entrepôts.

Le modèle opérationnel du Groupe PHE est centré autour de quatre composants : l'approvisionnement auprès des fournisseurs, la logistique en amont, la distribution locale et les clients.

Le modèle économique du Groupe PHE repose sur une proposition double et différenciée, la distribution de produits aux clients, associée à la fourniture de services à valeur ajoutée (notamment des services numériques ou en ligne) à la fois aux fournisseurs et aux clients.

Pour les fournisseurs, le Groupe PHE offre une proposition gagnant-gagnant, leur donnant un accès unique à une base de clients large, diversifiée et fragmentée, que les fournisseurs ne peuvent pas adresser efficacement eux-mêmes. Le Groupe propose également aux fournisseurs un certain nombre de services à valeur ajoutée, tels que le soutien marketing et l'accès aux capacités de stockage automatisées à la pointe de la technologie du Groupe, ce qui permet aux fournisseurs de diriger les livraisons vers un point de livraison unique. Pour les clients (principalement des garages indépendants et des réseaux de garages), le Groupe PHE offre une gamme de produits complète et des délais de livraison parmi les meilleurs du marché, combinés à des services à valeur ajoutée, tels que le soutien commercial, technique et de formation, une marque forte et intégrée et des outils en ligne, ce qui cultive une grande fidélité des clients et stimule le gain de parts de marché.

Le Groupe PHE considère que son marché cible est constitué de véhicules âgés 5 à 30 ans.

Le Groupe PHE bénéficie d'un contrôle total de sa chaine de valeur, d'une chaine logistique à la pointe de la technologie, d'un puissant réseau de garages clients, d'une position forte sur le marché B2C en ligne et d'une gamme unique de services à valeur ajoutée.

Chaine de valeur

Amont

Le Groupe PHE s'approvisionne auprès d'équipementiers automobiles (constructeurs automobiles/OEM), Fournisseurs d'Equipements d'Origine (OES), ainsi qu'auprès d'équipementiers de pièces génériques. Le Groupe cultive des relations de long terme avec la plupart de ses fournisseurs. Ce sont les tiers amont de niveau 1.

Les fournisseurs du Groupe PHE sont géographiquement diversifiés dans les pays où le Groupe opère, tels que la France (Valeo, Michelin et Facom) et l'Italie (Sogefi), ainsi que dans d'autres pays où il n'opère pas, tels que l'Allemagne (Bosch, Knorr-Bremse et Schaeffler), la Suède (SKF) et les États-Unis (Gates, Tenneco, TRW Automotive et DriV). Cette approche d'approvisionnement permet au Groupe de couvrir l'ensemble du portefeuille de produits recherchés par ses clients, tout en conservant le contrôle de ses relations avec les fournisseurs et en optimisant et diversifiant ses approvisionnements dans plusieurs pays. Le Groupe maintient généralement plusieurs fournisseurs pour les pièces qu'il distribue, avec une stratégie qui se concentre généralement sur deux à trois fournisseurs pour chaque famille de produits.

En plus de ses activités d'approvisionnement, le Groupe PHE distribue également des produits de ses propres marques privées ('marques de distributeurs' ou 'MDD') -Isotech, Requal, Xenergy, et Leverok- qu'il source auprès de fabricants auxquels il sous-traite la production. Finalement, le Groupe PHE dispose de son propre atelier de reconditionnement ("remanufacturing") de pompes et injecteurs défectueux : la Plateforme Technique Nationale Montajault (PTNM). PTNM collecte les pompes et injecteurs hors d'usage, les

démonte, puis les répare puis les recalibre aux normes d'origine et selon des procédés agréés par les équipementiers. Cette activité représente moins de 1% du CA du Groupe.
Plus en amont de la chaine de valeur, les fournisseurs directs du Groupe s'approvisionnent à leur tour auprès de fournisseurs de matières premières, comme le cuivre ou encore l'aluminium. Les manufacturiers de pièces détachées automobiles fournissent tant l'OEM que l'IAM.

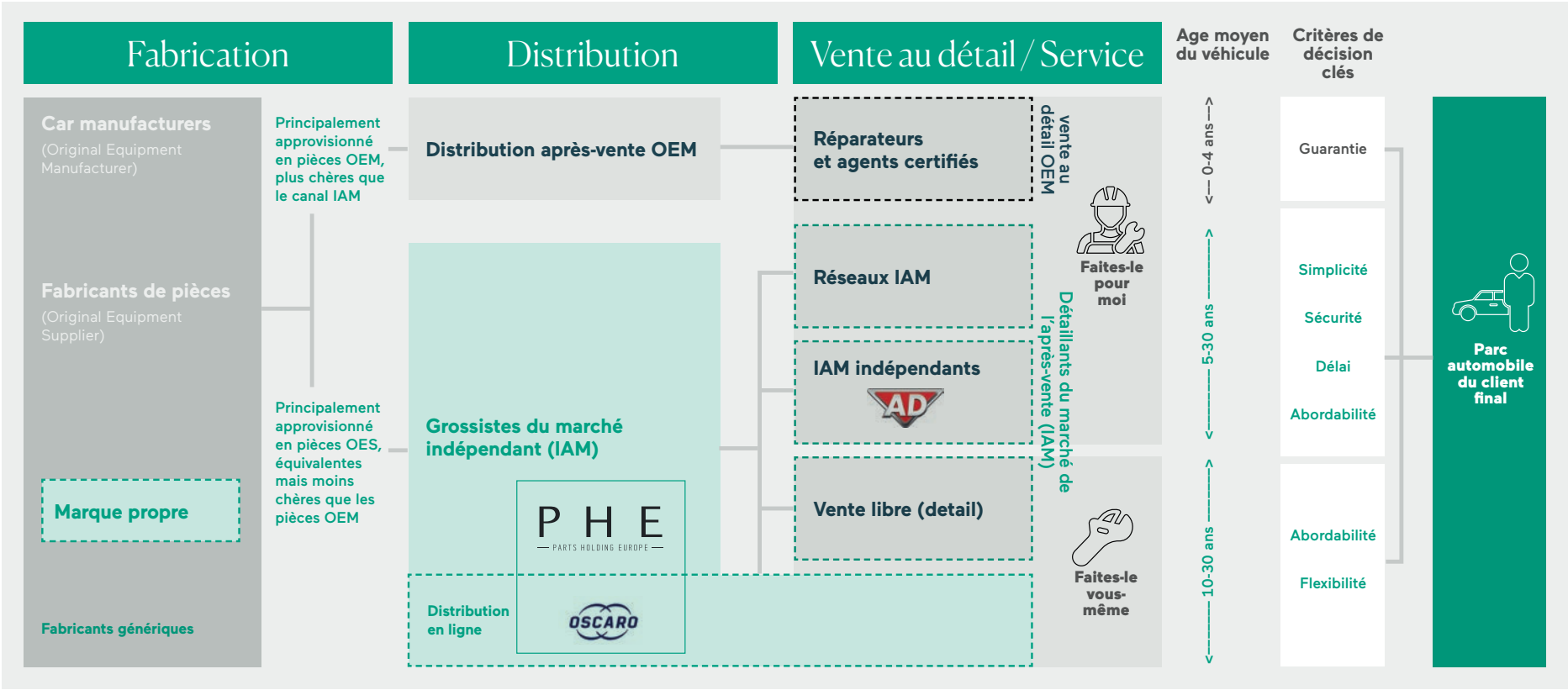
Aval

Les principaux clients du Groupe PHE sont des clients professionnels.
Les clients commerciaux du Groupe PHE comprennent des garages indépendants ou en chaine, des ateliers de carrosserie, des centres de montage rapide, des commerçants en ligne et des ateliers internes. Certains garages sont affiliés et opèrent sous des marques détenues par le Groupe PHE (par exemple, AD), bien que ces garages ne soient pas la propriété du Groupe PHE. D'autres garages opèrent sous leur propre marque et en dehors d'un réseau. Le Groupe PHE compte également parmi ses clients professionnels des opérateurs de vente au détail, réparateurs/agences certifiés, propriétaires et exploitants de flottes de camions, ainsi que des revendeurs en ligne.

Le Groupe PHE sert également des clients finaux via son offre de comptoir ('over the counter' ou 'OTC') et certaines de ses offres en ligne. En effet, depuis l'acquisition d'Oscaro en 2018, le Groupe est devenu un distributeur omnicanal (Offline et Online) axé à la fois sur les offres business-to-business ("B2B") et business-to-consumer ("B2C").

Les clients B2C du Groupe PHE comprennent un nombre important de clients "Do It Yourself" ("DIY"), qui achètent directement des pièces et effectuent eux-mêmes les réparations. A l'inverse, les clients finaux "Do It For Me" ("DIFM") font appel à des garages pour effectuer les réparations de leurs véhicules.

Une fois usées, ces pièces alimentent, sur un niveau plus éloigné de la chaine de valeur, un marché de recyclage et de reconditionnement (remanufacturing) au sein d'industries dédiées.



Périmètre des operations PHE ----- Marchés finaux accessibles à PHE

Opérations propres

Sur ses opérations propres, les parties prenantes du Groupe sont essentiellement ses actionnaires ainsi que ses employés.

Stratégie

Sur le marché français, le Groupe PHE souhaite renforcer son empreinte en améliorant son modèle de distribution avec une stratégie de concentration des fournisseurs et des investissements stratégiques dans les plateformes logistiques afin de gagner en efficacité opérationnelle, d'améliorer le service client et de rationaliser les flux. Il se concentre également sur le développement du business « online » pour renforcer sa position de distributeur « omni-canal ».

A l'International, le Groupe développe sa stratégie de croissance à travers de nombreuses acquisitions. Le processus de M&A est centré sur une évaluation minutieuse de cibles potentielles qui sont principalement des leaders locaux offrant d'importantes possibilités de synergies et permettant d'augmenter l'empreinte du Groupe sur l'IAM. La croissance externe est axée essentiellement sur les pays européens voisins dotés d'un marché similaire à la France.

Le Groupe PHE est un leader de la distribution indépendante de pièces détachées pour véhicules légers et poids lourds en Europe de l'Ouest présent en France, en Belgique, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Italie, en Espagne et en Irlande. Les 10 339 collaborateurs du Groupe PHE sont engagés à promouvoir une mobilité abordable et durable.

Stratégie de développement durable

Les activités du Groupe PHE sont étroitement liées aux thématiques ESG. Tout d'abord, le Groupe est un acteur de l'économie circulaire : en permettant de réparer les voitures, il réduit le nombre de véhicules mis au rebut et aide à limiter l'utilisation de ressources naturelles pour la production de voitures neuves.

De plus, l'électrification du parc automobile promue par l'Union européenne représente un changement dans son environnement commercial qui aura un impact sur l'activité du Groupe PHE à moyen et long termes.

Les véhicules électriques à batterie (BEV) devraient représenter environ 4 à 6 % du parc automobile de plus de 5 ans d'ici 2030, soit le marché adressable du Groupe PHE.

Les acteurs majeurs et matures du marché de l'IAM, comme le Groupe PHE, sont bien positionnés sur le long terme pour tirer parti de l'opportunité de l'électrification, car ils bénéficient d'une offre de produits étendue (600 000 SKU en B2B ; environ 1 million de SKU en B2C), de relations solides avec les garages et de marques de confiance.

Le Groupe PHE joue également un rôle social en prolongeant la durée de vie des voitures des personnes qui ne peuvent pas se permettre d'acheter un nouveau véhicule, et en contribuant à améliorer leur sécurité sur la route. Enfin, le Groupe PHE est profondément enraciné localement participant à l'emploi et à la formation en régions.

Le Groupe PHE reconnaît le lien entre ses activités commerciales et les enjeux de durabilité. Bien qu'une stratégie définissant des objectifs liés à la durabilité n'ait pas encore été établie, le Groupe PHE a pour objectif de déterminer une trajectoire de décarbonation dès lors que son bilan carbone sera établi de manière suffisamment robuste, et les leviers de décarbonation clairement identifiés, quantifiés et cadencés.

Tous les revenus sont générés dans le secteur ESRS du commerce de gros et de détail.

La croissance historique du Groupe PHE repose sur deux piliers : une forte croissance organique et des opérations fréquentes de croissance externe. Le Groupe PHE a l'intention de poursuivre sa croissance grâce à ces deux moteurs dans un avenir prévisible.

1.3.2. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Le Groupe PHE a une longue histoire de gestion des questions environnementales, sociales et de gouvernance, bien qu'il ne dispose pas d'une stratégie de développement durable complète en tant que telle. En 2024, le Groupe PHE a finalisé le processus d'analyse de double matérialité, conformément aux directives de la CSRD, avec le soutien d'un conseiller externe. Les résultats de cette évaluation ont aidé le Groupe PHE à identifier les principales priorités pour sa future stratégie intégrée de développement durable.

La déclaration ci-dessous présente les sujets identifiés comme matériels au niveau consolidé de D'Ieteren Group, en tenant compte de la matérialité de toutes les entreprises du Groupe. Cependant, les résultats de cette consolidation sont cohérents avec les aspects matériels du Groupe PHE.

1.3.3. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES

Les relations du Groupe PHE avec l'ensemble de ses parties prenantes sont régies par des engagements mutuels, avec pour objectif l'application des valeurs du Groupe. Le tableau ci-dessous recense les principales parties prenantes, ainsi que les engagements pris dans le respect de la culture d'entreprise

Amont

Équipementiers

PHE se fournit auprès des principaux équipementiers de l'industrie automobile. Le Groupe noue avec eux des partenariats à long-terme.

Les fournisseurs s'engagent à respecter la politique de conduite des affaires du Groupe PHE en signant un **code de conduite fournisseurs.**

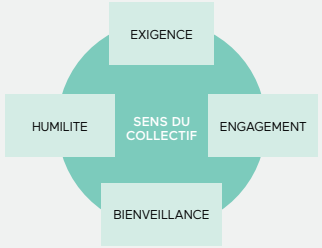
Ce code de conduite spécifie la règlementation en termes de :

- Santé et sécurité
- Travail forcé
- Travail compromettant la santé, la sécurité ou la moralité – travail des enfants
- Non-discrimination
- Salaires et avantages
- Liberté d'association et absence de représailles
- Protection de l'environnement
- Corruption / trafic d'influence
- Contrôle et audit
- Dispositif d'alerte

Opérations propres

Salariés

Les **valeurs du groupe** sont fortement promues aux salariés via les séminaires, publications et affichages dans tous les sites du Groupe. Ces valeurs (dont le détail est disponible sur le site PHE) permettent de sensibiliser et fédérer les équipes. Ces valeurs définissent la culture de l'entreprise et la manière dont les collaborateurs interagissent avec leurs interlocuteurs. Un dialogue permanent est donc instauré naturellement.



Par ailleurs,

- Concernant la France, un **accord d'égalité professionnelle** est en vigueur depuis 2020. Cet accord est destiné à impulser une politique d'égalité de traitement de façon renforcée et homogène dans l'ensemble de ses filiales françaises. Cet accord, signé à l'unanimité par des organisations syndicales, a été renouvelé pour 4 ans en janvier 2024.
- Le dialogue social avec les **partenaires sociaux** permet de négocier et/ou renouveler les accords clés au bénéfice des collaborateurs ayant notamment pour thèmes les rémunérations, la prévoyance, l'égalité professionnelle.
- Le **Baromètre Social** de PHE est adressé à tous les salariés du groupe tous les 2 ans et est analysé par une société tierce. Les résultats de ce sondage sont partagés aux instances représentatives du personnel et des actions sont menées conformément à ces résultats.
- Un **Portail web** permet de répondre aux souhaits d'évolution de carrière et de mobilité interne des salariés au sein du Groupe PHE.
- La **Charte éthique** du Groupe régit les attitudes à adopter, notamment dans les activités d'achats en matière d'intégrité, de conflit d'intérêts, de corruption, de loi de la concurrence et d'environnement.

Aval

Un **questionnaire général de mesure de la satisfaction client** est géré par une société tierce. Les résultats sont partagés au Comex et aux managers pour que chacun identifie la tendance de cette mesure et les actions à mener.

Réparateurs mécaniciens et carrossiers

Sur chacun de ses marchés, PHE développe et **anime des réseaux** de réparation avec ses adhérents.

Assureurs, courtiers et flottes

PHE met en place des **contrats et accords cadres** avec des gestionnaires de flottes automobiles. Ces flottes peuvent accéder aux réseaux de réparation animés par les filiales de PHE.

Grands comptes

Des **équipes dédiées** à chaque grand compte permettent un accompagnement sur mesure.

Les automobilistes

PHE contribue à préserver et à entretenir les véhicules des automobilistes. En proposant une large offre de pièces, une réparation de qualité et des services digitaux, le Groupe peut répondre à toutes les attentes des automobilistes.

Fédérations professionnelles

PHE s'investit activement dans les fédérations professionnelles, l'entretien et la réparation automobile s'adaptant en permanence aux évolutions technologiques (système d'aide à la conduite, accès aux données constructeurs…) et aux enjeux environnementaux (eco-entretien, pièces de réemploi par exemple).

Le **Dispositif d'alerte éthique** est ouvert à l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

2. Informations environnementales

2.1. Changement climatique

IRO matériels	Type
Opérations propres	
Adaptation au changement climatique : Les actifs immobiliers du Groupe PHE ainsi que les flottes de véhicules sont vulnérables aux impacts du réchauffement climatique (phénomènes extrêmes de type inondations, grêles, etc.)	Risque modéré
Opportunité liée à l'amplification et la multiplication de phénomènes météorologiques extrêmes en Europe : pourrait engendrer un surcroît d'activité pour la filière de réparation des véhicules	Opportunité modérée
Emissions de gaz à effet de serre des opérations propres : de manière directe pour la consommation d'énergie fossile (gaz, carburant) et de manière indirecte pour sa consommation d'électricité.	Impact significatif actuel (-)
Investissements nécessaires à la décarbonation des activités du Groupe PHE : nécessite des investissements importants (bornes de recharge, véhicules plus onéreux), un temps long de transition (véhicules détenus entre 3 et 6 ans avec un mix de véhicules en propre et en leasing), et peut aussi se confronter à un manque d'offre de véhicules adaptés aux usages intensifs. L'intensification des réglementations et pénalités en faveur du verdissement des flottes représente un risque financier pour le Groupe PHE si le rythme imposé devait être trop brusque.	Risque modéré
Consommation d'énergie : consommation de la flotte de véhicules majoritairement thermiques, ainsi que par les sites de distribution opérés par le groupe (éclairage et chauffage).	Impact modéré actuel (-)
Chaine de valeur	
Adaptation au changement climatique : La chaine de valeur amont du Groupe PHE, qui inclut toutes les étapes nécessaires à la fabrication des produits achetés est vulnérable aux impacts du changement climatique.	Risque modéré
Chaine de valeur fortement carbonée en amont et en aval : L'extraction des matières premières brutes de l'environnement (minerais, hydrocarbures) ainsi que leur transformation en matériaux de base (métaux, polymères) reposent sur des process très carbonés. Toutes les phases de transport des produits sont essentiellement assurées par voie routière et voie maritime au moyen d'énergie fossile.	Impact significatif actuel (-)
Consommation d'énergie : process d'extraction et de transformation des matériaux intensifs en énergie	Impact significatif actuel (-)

2.1.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le point de départ de la stratégie environnementale du Groupe PHE a été l'exécution d'une évaluation de la double matérialité sur ses propres opérations et sa chaine de valeur, par laquelle l'entreprise reconnaît le changement climatique comme une question matérielle centrale. Le sujet de l'adaptation au changement climatique a été identifié comme une opportunité financièrement matérielle au sein des propres opérations du Groupe PHE. Les événements météorologiques extrêmes causés par le changement climatique ont généralement un effet positif sur les revenus du Groupe PHE, car ces événements entraînent une augmentation du taux de réparation des véhicules et donc de la demande de pièces détachées.

Le processus utilisé pour identifier et évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité du Groupe PHE a commencé par des recherches préliminaires pour comprendre comment le modèle économique du Groupe PHE pourrait être affecté par les risques climatiques de transition et physiques. Cela impliquait d'évaluer à la fois les effets/conséquences positifs et négatifs du sujet sur l'organisation et ses parties prenantes. Cela a été suivi par un processus d'engagement des parties prenantes avec des experts en matière de sujets matériels pour valider la matérialité des sujets identifiés. Sur la base de leurs contributions, l'adaptation au climat représente une opportunité financière au sein des propres opérations du Groupe PHE.

En 2025, le Groupe PHE a effectué un processus de quantification pour l'un de ses risques les plus matériels, i.e. le risque qu'avec la fin de la production de véhicules thermiques en Europe à horizon 2035, les fabricants de pièces détachées se concentrent sur les véhicules électriques et les pièces apparentées, au détriment des pièces détachées liées aux véhicules thermiques. L'étude a conclu qu'un tel phénomène pourrait conduire à une inflation du prix des pièces compris entre 2% et 3% par an entre 2025 et 2035 en fonction des scénarios, ce qui ne devrait pas impacter la marge brute du groupe étant donné sa capacité démontrée à répercuter une inflation de cette ampleur.

2.1.2. BILAN ET PLAN CLIMATIQUE

Le Groupe PHE est en train de concevoir un plan de transition climatique, dont le bilan carbone sera l'élément central. Lancé en 2024, le Groupe PHE avait choisi de se concentrer sur les données émanant de ses propres opérations (Scope 1 et 2), en particulier sur le périmètre incluant les activités B2B France, à l'exclusion des opérations pour les poids lourds (PL), « AD Poids Lourds » (à savoir les entités Autodistribution VL, ACR Group, Cora Automobile, Logisteo et Plate-Forme Technique Nationale Montajault (PTNM), couvrant ainsi environ 50% de son chiffre d'affaires). En 2025, le Groupe PHE étend ce périmètre de collecte des données environnementales en y ajoutant, les activités Françaises d'AD Poids Lourds et BtoC (Oscaro), et les activités internationales d'Autodis Italia et de Geevers. Ce périmètre représente plus de 75% de son chiffre d'affaires. Il s'appuie sur des données collectées auprès de 360 sites, consolidées et converties en équivalent CO_2 grâce à l'outil de reporting ESG Tennaxia.

Le Groupe PHE renforce progressivement la couverture de son bilan carbone sur l'ensemble de son périmètre afin de disposer de données complètes, fiables et comparables sur ses émissions de gaz à effet de serre. Cette consolidation constitue un socle indispensable pour garantir la crédibilité et la robustesse de sa trajectoire climatique, et pour définir un plan de transition fondé sur des données objectivées et auditables, répondant aux attentes en matière de transparence et de pilotage des risques climatiques.

2.1.3. APPROCHE CLIMATIQUE

Le Groupe PHE a pour objectif de déterminer une trajectoire de décarbonation dès lors que son bilan carbone sera établi dans son intégralité, et les leviers de décarbonation clairement identifiés, quantifiés et cadencés. En 2025, le Groupe a continué d'avancer dans la structuration de sa politique climatique globale à travers la poursuite de ses plans d'action ciblant la réduction des émissions de son parc immobilier et la décarbonation de sa flotte de véhicules.

Plan de réduction des émissions liées aux bâtiments sur l'ensemble du périmètre du Groupe PHE

Le groupe a poursuivi en 2025 son programme d'investissement pour améliorer les performances environnementales de ses sites avec 414 k€ de CAPEX investis sur l'ensemble du groupe sur les actions suivantes :

- Systèmes d'éclairage : Remplacement par des technologies plus efficaces (LED) et installation de détecteurs de mouvements.
- Isolation et chauffage : Amélioration de l'isolation et remplacement des systèmes de chauffage dans certains sites.

Dans le même temps, les plans d'actions de sobriété énergétique perdurent pour transformer les comportements au sein des équipes :

- Réduction de la température de consigne, voire arrêt total du chauffage avec équipement des équipes logistiques en vêtements adaptés.
- Extinction systématique des lumières et des équipements électriques inutilisés.
- Sensibilisation et responsabilisation des salariés grâce à des campagnes spécifiques.

Plan de réduction des émissions liées à la flotte de véhicules sur l'ensemble des entités françaises

Le Groupe a accéléré son plan de verdissement de la flotte en établissant une nouvelle politique pour les véhicules de fonction de l'ensemble de ses entités françaises. Les véhicules proposés à ses collaborateurs sont désormais tous électriques à l'exception d'un modèle hybride par catégorie, pour couvrir des situations spécifiques (pas de possibilité de recharge à domicile ou sur site, kilométrage très important). Les véhicules de fonction faisant l'objet de contrats de location longue durée de 3 ans, la flotte va ainsi être renouvelée dans son intégralité avec ce nouveau cahier des charges d'ici 2028.

Concernant les véhicules de livraison, le verdissement s'est poursuivi en 2025 avec l'entrée en service de 68 véhicules électriques dont une partie acquise en propre pour un CAPEX de 550 k€.

En parallèle, les investissements dans les infrastructures de recharge s'est traduit par un CAPEX de 427 k€ pour l'installation de 65 bornes. Le déploiement de nouvelles bornes de recharge montera en puissance sur 2026 & 2027 pour accompagner la mise en œuvre de l'électrification des véhicules de fonction.

Ces actions contribuent à la construction d'une trajectoire de décarbonation de la flotte, appelée à être étendue à tout le groupe, en intégrant la durée de vie des actifs et les performances des véhicules électriques actuels. Elles participent plus largement à la stratégie du Groupe PHE visant à réduire son empreinte carbone et à anticiper les évolutions réglementaires et technologiques du secteur.

2.1.4. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE

La collecte des données de consommation énergétique a été réalisée avec les niveaux de granularité suivant :

- Au niveau de chaque site pour les consommations d'énergie liées aux bâtiments.
- Au niveau de chaque entité opérationnelle pour les consommations liées aux flottes de véhicules.

Pour l'indicateur d'intensité rapportant la consommation énergétique à son chiffre d'affaires, l'intégralité du chiffre d'affaires du périmètre retenu pour cette 2nde publication, à savoir l'ensemble des opérations du groupe en France, Italie et Pays-Bas (cf. détail des entités en section 2.1.2), a été pris en compte car le groupe opère dans le secteur de la distribution qui est considéré dans son ensemble comme un secteur à fort impact climatique.

Les indicateurs rapportés ci-dessous concernent les périmètres restreints pour les informations environnementales (cf. détail des entités en section 2.1.2).

Production d'énergie	Unité	2025	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	0	0

Intensité énergétique par revenu net	Unité	2025	2024
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	MWh/€m	45	54

Consommation et mix énergétique	Unité	2025	2024
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	61.043	46.394
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	18.978	11.448
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	2.592	897
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	**82.613**	**58.739**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	81	82
Consommation d'origine nucléaire	**MWh**	**13.051**	**8.940**
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	13	12
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	0	290
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	6.562	3.670
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	-	-
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**6.562**	**3.960**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	6	6
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**102.226**	**71.639**

Note : Les données 2024 et 2025 ne sont pas directement comparables en raison de l'extension du périmètre de reporting en 2025 par rapport à 2024.

Les données de consommation de gaz et d'électricité ont été entrées directement dans l'outil Tennaxia exprimées en MWh (ou en m3 pour le gaz en Italie et aux Pays Bas), telles que fournies par les partenaires énergétiques. Concernant les carburants, les informations transmises par les fournisseurs, exprimées en litres et classées par type de carburant (essence, diesel, etc.), ont été converties en MWh en appliquant les facteurs de conversion définis dans l'arrêté gouvernemental du 2 mai 2012 relatif aux contenus énergétiques des biocarburants et des carburants.

2.1.5. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES

Les indicateurs rapportés ci-dessous concernent les périmètres restreints pour les informations environnementales (cf. détail des entités en section 2.1.2. Les facteurs d'émissions retenus pour convertir en GES les consommations du Groupe sont issus de l'ADEME (Gaz naturel, fuel domestique, carburants, et électricité en France), de DEFRA (Gaz naturel en Italie et aux Pays Bas), et d'IEA (Electricité à l'international)

	Rétrospectif	
	2025	**2024**
Émissions de GES de Scope 1		
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2e)	**18.637**	**13.629**
Émissions de GES de Scope 2		
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2e)	**1.457**	**466**
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2e)	**1.457**	**466**
Émissions totales de GES		
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2e)	**20.093**	**14.095**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2e)	**20.093**	**14.095**

Note : Les données 2024 et 2025 ne sont pas directement comparables en raison de l'extension du périmètre de reporting en 2025 par rapport à 2024.

Informations sur le revenu net	2025	2024
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	2.255	1.330
Revenus net (autres) (€m)	682	1434
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	2.937	2.764

Intensité des GES par revenu net	2025	2024
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2e/€m)	9	11
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2e/€m)	9	11

2.2. Utilisation des ressources et économie circulaire

IRO matériels	Type
Opérations propres	
Déchets générés par les opérations : Le Groupe PHE génère majoritairement des déchets non dangereux qui ont pour première source les emballages des réceptions fournisseurs, et des déchets dangereux liés aux batteries reprises à ses clients, aux résidus de peinture et solvant, ainsi qu'aux déchets issus des quelques ateliers de réparation du groupe.	Impact modéré actuel (-)
Prolongement de la durée de vie des véhicules par la réparation et l'offre de pièces issues de l'économie circulaire : Le Groupe PHE contribue indirectement à réduire la demande de fabrication de nouveaux véhicules et offre notamment des pièces remanufacturées fonctionnant avec un système de consigne, qui contribuent à la réduction des déchets et à la préservation des ressources.	Impact modéré actuel (+)
Demande croissante pour des pièces de réemploi de la part des assureurs : pourrait pénaliser le Groupe PHE par rapport à d'autres acteurs qui possèdent des centres de démantèlement des véhicules hors d'usage (VHU) et sont directement impliqués dans le démontage des véhicules en fin de vie. Le Groupe PHE pallie ce risque en instaurant des partenariats avec des acteurs spécialisés dans les centres VHU.	Risque modéré
Chaine de valeur	
Déchets générés dans la chaine de valeur : En amont, l'industrie minière qui exploite les gisements de minerais et en extrait les matières premières métalliques est fortement génératrice de déchets. En aval, les déchets générés par les garagistes sont constitués des pièces hors d'usage démontées des véhicules, ainsi que des huiles et liquides remplacés lors des opérations d'entretien.	Impact significatif actuel (-)
Conception des pièces et équipements automobiles : nombre de produits qui ne sont pas conçus pour pouvoir être remanufacturés une fois hors d'usage, ni recyclés pour un usage circulaire.	Impact modéré actuel (-)
Régulations environnementales contraignant les industriels : les contraintes d'accroître la part des matières premières recyclées dans leurs produits, ainsi que les mécanismes d'écocontributions pourraient conduire à une inflation importante du prix des pièces détachées.	Risque modéré
Consommation de ressources vierges : fortement consommatrice de ressources vierges extraites de l'environnement dont certaines, en particulier métalliques, sont sous tension en raison d'une demande élevée et de gisements limités.	Impact significatif actuel (-)
Forte demande sur les métaux nécessaires à la transition énergétique : pourrait conduire à des situations d'inflation/pénurie.	Risque modéré

2.2.1. APPROCHE VIS-A-VIS DE L'UTILISATION DES RESSOURCES ET L'ECONOMIE CIRCULAIRE

Le Groupe PHE continue de structurer ses actions dans ce domaine autour de deux axes : concrétiser l'économie circulaire dans le secteur des pièces détachées en distribuant des pièces issues de ce modèle, et, pour ses propres opérations, réduire les déchets et optimiser leur traitement.

Le Groupe PHE n'a pas encore défini d'objectifs chiffrés pour ces deux axes. Il est à noter que le groupe est attentif à l'impact des nouvelles technologies sur les gisements accessibles de pièces remanufacturées ; si l'offre est mature et structurée pour les pièces équipant les véhicules thermiques, l'écosystème de potentiels fournisseurs re-manufacturiers est encore à construire pour les pièces électroniques, ainsi que celles spécifiques aux motorisations électriques.

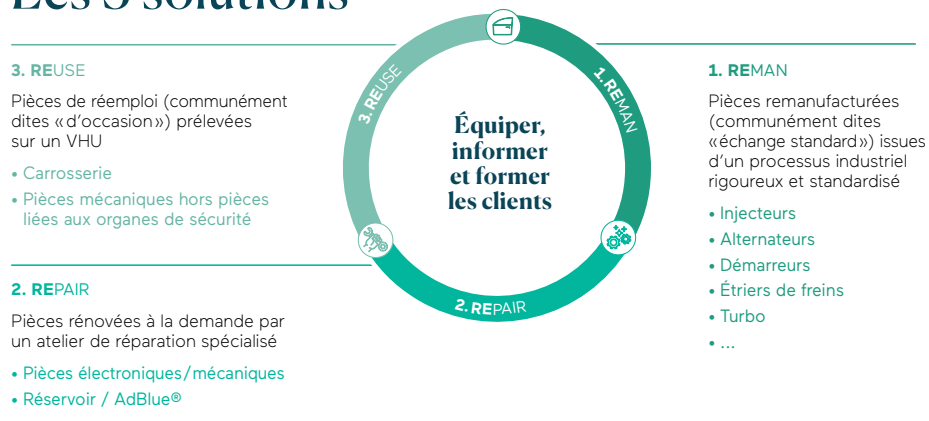
Lancement du programme Reboost sur l'offre de pièce issues de l'économie circulaire

A l'occasion du salon Equip'Auto 2025, le Groupe a officialisé le lancement de son programme « Reboost », son offre de pièces issues de l'économie circulaire sur le périmètre Autodistribution en France.
Ce programme s'articule autour de 3 piliers :

- **Reman** : Pièces remanufacturées (communément dites « échange standard ») issues d'un processus industriel rigoureux et standardisé. Dans ce cas, le Groupe, au-delà de son simple rôle de distributeur, assure également la collecte des pièces défectueuses consignées auprès des réparateurs, pour les transmettre aux industriels remanufacturiers.
- **Repair** : Pièces rénovées à la demande par un atelier de réparation spécialisé partenaire. Le principe étant, dans ce cas, pour le réparateur de garder la pièce issue du véhicule, la faire rénover et la remonter sur le même véhicule

Reuse : ¨Pièces de réemploi (communément dites « d'occasion ») issues du démontage des véhicules hors d'usage (VHU) dans des centres de traitement et de recyclage des véhicules hors d'usage (CVHU) agréés par l'état. Le Groupe a ainsi établi plusieurs partenariats avec des CVHU, afin de permettre aux réparateurs du réseau AD Carrosserie de bénéficier d'une meilleure disponibilité des pièces de réemploi et des conditions d'achat préférentielles.

Le groupe vise à utiliser le programme Reboost pour promouvoir l'adoption de cette offre circulaire chez ses clients, mais également renforcer sa position de partenaire de premier rang pour les industriels remanufacturiers. A ce titre, Autodistribution a reçu en 2025 le Prix Reman Partner Gold décerné par Valeo. Une distinction qui salue un volume d'affaires majeur et une forte croissance sur l'offre Valeo Reman, ainsi que la capacité à accompagner Valeo dans la collecte des carcasses consignées.



Optimisation de la gestion des déchets

La collecte des données de déchets est une étape essentielle pour structurer une politique globale liée aux déchets et permettre de systématiser et quantifier les actions déjà mises en place qui sont de deux types :

- Minimisation et réemploi des cartons d'emballage et palettes reçus des fournisseurs : réutiliser les emballages reçus ont permis à la fois de diminuer les déchets générés et d'éviter la consommation d'emballage vierges.
- Tri des déchets et orientation vers des filières de recyclage adéquates : séparer les flux des principaux types de déchets permet d'optimiser l'impact de leur traitement.

Les données relatives aux déchets collectés sur le périmètre France B2B en 2024 ont permis de lancer en 2025 un programme pilote sur une trentaine de sites Autodistribution, en partenariat avec Take A Waste, spécialiste de la collecte et du traitement des déchets.

Ce pilote vise à revoir les opérations de gestion des déchets et les contrats fournisseurs afin d'améliorer la transparence, d'augmenter les taux de recyclage, tout en optimisant les coûts. Selon les résultats obtenus, le programme pourra être déployé plus largement au sein du groupe.

Enfin, le Groupe continue de travailler sur les déchets évités en remettant dans le circuit les produits aux emballages endommagés durant le transport avec sa plateforme retour d'ACR à Villefranche. Grâce à une collaboration étroite et basée sur la confiance avec ses différents fournisseurs, ACR y contrôle l'état de chaque pièce non montée retournée avant de la réemballer, en s'appuyant sur les agréments des équipementiers et les boîtes neuves fournies par ces derniers. Le Groupe prévoit de doubler la surface de ce site d'ici 2027 afin de tripler sa capacité et couvrir l'ensemble de ses activités en France.

2.2.2. RESSOURCES ENTRANTES

Les flux de ressources entrantes du Groupe PHE se limitent principalement aux matériaux d'emballage utilisés dans les opérations logistiques.

Dans sa chaine de valeur en amont, les fabricants d'équipements fournisseurs du Groupe PHE utilisent de nombreuses matières premières (acier, plastique, aluminium, verre, caoutchouc, cuivre et fibre de verre) pour produire les pièces distribuées par le Groupe.

2.2.3. RESOURCES SORTANTES

Les déchets du groupe sont pour plus de 85% des déchets non dangereux, principalement emballages cartons, papier, bois et déchets non dangereux en mélange issus de son activité de distributeur. Les déchets dangereux sont constitués à plus de 60% de batteries de démarrage usagées ; le reliquat se composant de résidus de peinture et solvants issus des ateliers de préparation peinture et de lubrifiants et liquides issus des ateliers de réparation (liquides de refroidissement, liquides aqueux de nettoyage).

Déchets non recyclés	Unité	2025	2024
Quantité totale de déchets non recyclés	Tonnes	5.540	3.256
Pourcentage de déchets non recyclés	%	46	41

Données relatives aux déchets	Unité	2025	2024
Quantité totale de déchets générés	**Tonnes**	**12.047**	**7.985**
Quantité totale de déchets dangereux	**Tonnes**	**1.553**	**1.017**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**8.218**	**6.077**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	1.410	948
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	0	0
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	972	642
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de récupération	Tonnes	437	306
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	6.809	5.129
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	696	660
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	5.535	4.087
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	578	383
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**3.829**	**1.907**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	143	69
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	48	52
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	32	9
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	63	8
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	3.686	1.838
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	1.234	949
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	1.922	861
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	530	28

Note : Les données 2024 et 2025 ne sont pas directement comparables en raison de l'extension du périmètre de reporting en 2025 par rapport à 2024.
Les indicateurs rapportés ci-dessus concernent les périmètres restreints pour les informations environnementales (cf. détail des entités en section 2.1.2). Les données ont été collectées comme suit :
Déchets non dangereux renseignés d'après factures reçues ou à défaut, estimées sur base du chiffre d'affaires
Déchets dangereux issus de la plateforme publique Trackdéchets en France ou sur factures pour l'international

2.3. Pollution et eau dans la chaine de valeur

IRO matériels	Type
Pollution atmosphérique : l'extraction et la transformation des matières premières brutes de l'environnement (minerais, hydrocarbures) peuvent libérer des polluants atmosphériques. Dans la chaine de valeur aval, l'abrasion des freins et des pneumatiques peut générer des particules fines.	Impact significatif actuel (-)
Consommation d'eau : les procédés nécessaires à l'obtention des matériaux de base nécessaires aux industriels (industrie chimique, extraction des métaux depuis les minerais bruts) sont fortement consommateurs d'eau.	Impact significatif actuel (-)

2.3.1. APPROCHE VIS A VIS DE LA CHAINE DE VALEUR

Le Groupe PHE structure son approche vis-à-vis de sa chaine de valeur, de deux manières : en direct à travers le code de conduite établi avec ses fournisseurs, et au niveau sectoriel européen, à travers son implication dans le FAAS (« Forum on Automotive Aftermarket Sustainability »). Le Groupe PHE n'a, à ce stade, pas déterminé d'objectif quantifié concernant les sujets environnementaux liés à la pollution et aux ressources en eau dans sa chaine de valeur.

Le Groupe PHE exige que l'ensemble de ses fournisseurs référencés adhèrent à son code de conduite, intégré à la convention annuelle signée avec le groupe. Ce code impose aux fournisseurs de se conformer aux réglementations environnementales en vigueur à tous les niveaux (local, national et international), d'intégrer les enjeux environnementaux dans leurs activités et de minimiser leurs impacts environnementaux négatifs. Cette action se réfère aux enjeux environnementaux dans leur globalité et l'adhésion à ce code de conduite est actuellement pilotée par les équipes Achat du groupe.

Au niveau sectoriel, le groupe s'est engagé dans le FAAS dès la fondation de cette structure en 2023. Regroupant distributeurs de pièces de rechange et fabricants équipementiers automobiles à travers l'Europe, le FAAS a pour but d'encourager la durabilité tout au long du cycle de vie de l'après-vente automobile, en promouvant des solutions durables et circulaires, et en favorisant échanges et collaborations pour accélérer la transition.

Au sein du FAAS, le Groupe PHE préside notamment le groupe de travail sur le reporting et les échanges de données en matière de durabilité, qui a pour but de renforcer la transparence en établissant des moyens d'échange de données ESG entre fournisseurs et distributeurs.

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

IRO matériels	Type
Santé et sécurité: risques d'accidents liés aux activités de logistique, de livraison et de réparation de véhicules	Impact modéré actuel (-) Risque modéré
Diversité: plus faible présence féminine et répartition des métiers fortement genrée	Impact modéré actuel (-)
Formation et développement des compétences	Impact modéré actuel(+)

L'effectif du Groupe PHE rassemble 10 339 salariés. En fonction des pics d'activité, certaines filiales, principalement les plateformes logistiques, recourent à des travailleurs intérimaires. Le siège emploie également des prestataires, en nombre limité.

Le Groupe PHE est attentif à garantir la santé et la sécurité des employés pour toutes ses filiales, à favoriser la formation professionnelle et le développement des compétences, et à encourager la diversité. Les fortes exigences et les valeurs affirmées du Groupe préviennent ainsi les risques et impacts qui résulteraient d'un non-respect de ces enjeux. La Direction des Ressources Humaines (RH) est garante devant le Comité Exécutif de la mesure de ces résultats et des dispositions qui en permettent la performance. Les ressources allouées à ces dispositions ne sont actuellement pas disponibles dans leur intégralité.

Dans un contexte particulier de cultures très diverses (multiples filiales) mais d'une exigence commune, la politique sociale du Groupe PHE vise avant tout à prendre en compte les spécificités de chaque entité et à les inscrire dans un cadre de valeurs fondamentales partagées : Exigence, Bienveillance, Engagement, Humilité et Sens du Collectif.

Différents axes généraux guident la politique sociale du Groupe PHE et ses déclinaisons locales.

3.1.1. SANTÉ ET SÉCURITÉ

D'une façon générale, le Groupe PHE est convaincu que les pratiques en matière de santé et de sécurité et d'environnement de travail, d'une part ont un impact fort sur l'engagement des salariés, sur leur productivité, et contribuent notoirement à la réputation de la marque employeur, et d'autre part ont des retombées financières significatives en termes d'indemnisation des arrêts de travail, de taxes et d'assurances.

La nature des activités de stockage et de distribution de pièces détachés automobile et poids lourds pratiquées par la Groupe PHE font que ces risques sont avérés. Les métiers de manutention (magasinier, cariste, etc.) et de transports sont ainsi particulièrement exposés. Le Groupe est donc vigilant quant à la stricte application d'une stratégie de prévention des risques et de baisse continue des accidents de travail. Les sujets de santé et de sécurité font l'objet d'un suivi trimestriel par le Comité Exécutif. Chaque filiale gère localement une politique de prévention adaptée à son contexte propre. Ce sujet fait l'objet d'un suivi lors des Comités RH.

Le Groupe PHE s'attache à mettre en œuvre une politique active de prévention en matière de santé et de sécurité du travail et à veiller à son application constante. Les BU les plus exposées disposent d'un poste de Responsable de la prévention des risques, rattaché à la direction des ressources humaines de la BU. Les objectifs de réduction des accidents du travail et d'amélioration des conditions de travail sont déclinés localement en plans d'actions de prévention, spécifiques en fonction des caractéristiques de chaque site. Un suivi global est effectué trimestriellement par le Groupe. Ces thématiques sont intégrées à la Charte Ethique du Groupe PHE

Le Groupe PHE accorde une grande importance à la prévention des risques et impacts négatifs liés à la santé et la sécurité, et est attentif aux conditions et à l'environnement de travail des collaborateurs. Les actions suivantes font partie de cette approche de prévention :

- Les procédures et consignes de sécurité au travail sont communiquées à tous les collaborateurs (salariés et intérimaires) et effectives dans tout établissement présentant des risques professionnels.
- Des investissements sont régulièrement réalisés afin d'améliorer l'ergonomie de certains postes de travail, de limiter le port de charges lourdes, et d'améliorer les locaux de travail.
- Les formations de prévention des risques professionnels sont déployées chaque année, ainsi que des programmes de sensibilisation et de formation à la sécurité sur les lieux de travail. Ainsi en 2025, sur l'ensemble du Groupe, ce sont 19 972 heures de formation à la sécurité qui ont été dispensées auprès 2 700 salariés participants.

En cas d'impacts négatifs sur la santé et sécurité des collaborateurs, des actions de remédiations sont mises en place localement, au cas par cas, sur base des résultats d'enquêtes réalisées à la suite d'impacts négatifs sur la santé et sécurité des employés. En France plus précisément, en cas d'accident de travail, une procédure officielle légale est déclenchée. Une déclaration d'accident de travail est envoyée à l'assurance maladie dans les 48h, suivie par une enquête obligatoire sur les causes de l'accident en cas d'accident grave. Des mesures de remédiation sont mises en place localement en fonction des manquements identifiés à la suite des accidents.

Un suivi des accidents et des mesures de remédiations est effectué au niveau du Groupe PHE lors des comités RH trimestriels. L'efficacité des mesures mises en place est évaluée par le biais de l'évolution des résultats des indicateurs de santé et sécurité sur les différents sites du Groupe PHE.

La Santé et sécurité en chiffres :

- Nombre d'heures de formation à la prévention des risques : 19 972 heures en 2025
- Appréciation par les salariés de la connaissance des règles de sécurité (source Baromètre Social biennal 2024) : 7,1/10 en 2019 à 8,4/10.
- Appréciation par les salariés de la qualité de l'aménagement des lieux de travail (source Baromètre Social biennal 2024) : 6,6/10 en 2019 à 7,6/10.
- Appréciation par les salariés de la qualité de l'aménagement de leur poste de travail (source Baromètre Social biennal 2024) : 6,7/10 en 2019 à 7,9/10.

L'ambition du Groupe PHE est une amélioration constante dans le suivi des sujets matériels pour son effectif. Par exemple, en termes de santé et sécurité, l'objectif est de faire baisser les chiffres dans le suivi de l'indicateur du nombre d'accidents de travail. En France, cet objectif est chiffré avec comme cible une réduction de 10% dans le nombre d'accidents de travail.

3.1.2. FORMATION PROFESSIONNELLE ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

La formation professionnelle des collaborateurs et le développement des compétences sont des éléments clés de la stratégie RH du Groupe PHE. L'actualisation continue des connaissances, l'adaptation aux évolutions des métiers, l'élargissement des compétences des collaborateurs contribuent pleinement à la promotion d'une culture de l'excellence opérationnelle, à la compétitivité et à la croissance du Groupe PHE.

A ce titre, au-delà des obligations légales – lorsqu'elles existent au niveau national – la formation bénéficie d'un financement important, en croissance significative depuis plusieurs années. La politique de formation fait chaque année l'objet d'une note d'orientation présentée dans les différentes instances (Comité Exécutif, Comité RH, et instances représentatives du personnel). Le plan de formation fait l'objet d'un suivi trimestriel lors des Comité RH et d'un bilan annuel présentés dans les instances.

La montée en puissance des programmes de formation et de développement des compétences est généralisée. Les efforts sont demandés à toutes les filiales en Europe. En France le plan de formation représente un investissement de 8.6M€.

La politique de formation et de développement de carrière est formalisée annuellement par le biais d'une note d'orientation applicable à toutes les filiales. Elle est élaborée par la direction des ressources humaines du Groupe en coordination avec les DRH des Business Units. Cette note fixe les grands axes de la formation pour l'année à venir. Elle est ensuite partagée avec le Comité Exécutif ainsi qu'avec les instances représentatives du personnel. La politique formation annuelle a pour objectif d'accompagner la dynamique du Groupe en proposant des programmes de formation qui répondent aux défis opérationnels de toutes les filiales. Elle définit les investissements des filiales dans la formation, la répartition de ceux-ci et les axes principaux du plan de formation de l'année.

L'engagement du Groupe PHE à assurer l'implication à long terme de ses employés guide sa politique sociale et se traduit par la mise en œuvre concrète de diverses actions pour favoriser les impacts positifs liés à la formation et au développement professionnel pour ses employés :

- Le déploiement d'une politique de mobilité interne en réponse aux souhaits des salariés quant à leur évolution de carrière au sein du Groupe PHE.
- Le renforcement significatif des actions de formation pour développer les compétences des salariés et les aider à s'adapter aux évolutions techniques et économiques.

Les formations développées mises à disposition en 2025 couvrent les axes suivants:

- Développer les compétences métiers, en particulier sur les opportunités de croissance;
- Poursuivre le développement des compétences managériales;
- Maîtriser les nouvelles technologies, sécuriser les données et les processus métier;
- Maintenir et développer une culture de la sécurité des collaborateurs;
- Améliorer les capacités de communication en langues étrangères.

La formation des collaborateurs est un engagement et enjeu fort pour le Groupe PHE. Pour la France, le budget alloué à la formation a été majoré de 75 % en 3 ans. La formation répond à un double enjeu d'accroissement des compétences et de prévention : prévention des risques professionnelles, cybersécurité, sécurité des données (Règlement Général sur la Protection des Données). En ce qui concerne les filiales étrangères, en dépit d'une quasi-absence d'obligations légales de formation, des actions de formation sont conduites qui répondent aux mêmes enjeux.

Ces différentes actions sont menées chaque année et, en France, sont régulièrement évaluées via les rapports suivants :

- Le bilan annuel de la formation, présenté aux instances représentatives du personnel ;
- Le suivi trimestriel des accidents du travail et des mesures de prévention des risques et d'aménagement des conditions de travail, présenté au Comité exécutif ;
- Le bilan annuel de l'égalité professionnelle, présenté aux instances représentatives du personnel ;
- Le Baromètre Social biennal et mesure annuel de l'engagement - présenté au Comité exécutif et aux instances représentatives du personnel.

L'efficacité des différentes actions est mesurée par le biais de multiples indicateurs :

- Le budget formation a été multiplié par 2 entre 2020 et 2025
- Taux d'accès à la formation : 27% en 2020 à 61% en 2025
- Nombre d'heures de formation dispensé : 31 886 en 2021 à 64 360 en 2025
- Evaluation de l'accès à la formation par les salariés (source Baromètre Social biennal 2024) : 6,3/10 en 2019 à 9.1/10 en 2025.

Un objectif de budget alloué à la formation en pourcentage de la masse salariale est mis en place. Pour l'année 2025, les filiales du Groupe ont comme objectif d'investir entre 2,4% et 2,6% de la masse salariale.

3.1.4. DIVERSITÉ

Dans un secteur d'activité traditionnellement masculin, le déploiement d'une culture de la diversité et de la non-discrimination est un axe important pour le Groupe PHE. Rendre les métiers du Groupe attractifs pour les femmes, faire progresser leurs conditions de travail et sensibiliser le management à l'égalité professionnelle permet au Groupe PHE de dépasser les taux d'emploi des femmes constatés en moyenne dans ce secteur d'activité (21%).

Les sujets de diversité et d'inclusion sont traités dans la Charte Ethique du Groupe PHE. Celle-ci mentionne une tolérance zéro pour le harcèlement et la discrimination de quelque nature que ce soit. Elle assure également une égalité des chances dans tous les aspects de la carrière.

Egalité professionnelle

A la suite d'un accord d'égalité professionnelle élaboré par les partenaires sociaux en 2020 en France, renouvelé pour 4 ans en 2024, une politique d'égalité de traitement a été mis en place de façon renforcée et homogène dans l'ensemble des filiales françaises. La direction des ressources humaines est responsable de la mise en œuvre de cette politique. Un bilan sur cet accord est réalisé chaque année. Bien que l'accord à l'origine de cette politique ait été signé par les filiales françaises uniquement, la politique en découlant est partagée à l'ensemble des filiales. Cette politique a pour objectif de :

- Garantir une absence de discrimination à l'embauche et de poursuivre les efforts faits en matière de communication de recrutement afin de s'assurer de la visibilité du Groupe auprès de la population féminine et de susciter un nombre croissant de candidatures. A ce titre :
  - Le Groupe PHE est présent au salon WAVE qui promeut l'emploi au féminin dans les métiers du secteur automobile ;
  - La communication de recrutement, écrite ou orale s'emploie à contrevenir à l'image masculine traditionnellement associée aux métiers du secteur automobile.
- Veiller à l'équilibre d'accès à la formation et à la promotion professionnelle afin que femmes et hommes puissent bénéficier équitablement des programmes de développement des compétences et accéder ainsi de la même façon aux opportunités de carrière.
- De lutter contre les propos ou les comportements à caractère sexiste ou pouvant être assimilés à du harcèlement.

Cet accord affirme "un principe général de non-discrimination et d'équité entre les collaborateurs, quel que soit le sexe, l'origine, l'âge, la religion, ou encore l'appartenance politique ou syndicale".

La politique couvre spécifiquement les sujets liés au sexe et au harcèlement sexuel, les femmes étant plus à risques de discriminations dans le secteur d'activités du Groupe PHE. Elle met en avant des engagements liés à des actions positives en faveur des femmes.

Handicap

Les Jeux Paralympiques de Paris 2024 ont eu un impact profond et durable sur le regard porté sur les personnes en situation de handicap. Le Groupe PHE, fidèle à ses valeurs, a souhaité profiter de cette dynamique positive pour renforcer ses initiatives en matière de responsabilité sociétale, promouvoir l'inclusion et l'accessibilité au sein de ses activités, et inciter ses employés et partenaires à contribuer à une société plus inclusive en matière de handicap. Dans cette perspective, le Groupe a lancé en France en février 2025, un diagnostic afin d'identifier et mettre en œuvre des plans d'actions concrets au sein de l'ensemble des filiales du Groupe et du Siège.

La démarche Handicap promue par le Groupe PHE répond à différents enjeux :

- Responsabilité sociétale : promouvoir l'insertion des personnes en situation de handicap au sein du Groupe contribue à une société plus inclusive et équitable.
- Favoriser l'inclusion et l'intégration : développer un climat et un environnement de travail qui permettent à tous les salariés de contribuer pleinement à l'insertion de personnes en situation de handicap.
- Rester un employeur de référence : valoriser les compétences de chacun et encourager les pratiques qui promeuvent l'égalité des chances de tous les employés.

Valeurs

Les valeurs du Groupe PHE prônent la bienveillance. Le Groupe met en place différentes actions afin de réduire les impacts négatifs liés à un manque de diversité, plus particulièrement, les impacts négatifs sur les femmes employées au sein du Groupe PHE :

- Des formations management rappellent les principes de non-discrimination, d'équité, et insistent sur la mise en pratique au quotidien des valeurs du Groupe.
- Des formations du département RH pour l'embauche sans discrimination.
- Le développement de la marque employeur, permet aujourd'hui au Groupe PHE de bénéficier d'une notoriété attractive et d'attirer de plus en plus de candidats, dans une optique de promotion de la diversité.
- La sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux comportements sexistes et au harcèlement afin d'en faciliter le signalement.
- La mise en place de différents aménagements de carrière pour la maternité et pour les personnes ayant des enfants à charge.
- Un projet est en cours pour construire et mettre en place une politique d'emploi des personnes handicapés (formation des employés et accessibilité).

Des actions de remédiation sont également mises en place localement, au cas par cas, sur base d'investigation à la suite de plaintes remontées en cas d'impacts négatifs liés au harcèlement ou à la discrimination. Le suivi des actions de remédiation liées aux incidents de harcèlement avéré se font au niveau du Groupe PHE afin de s'assurer de l'efficacité de l'approche des filiales. En France, chaque filiale a nommé un référent harcèlement, responsable localement du traitement des sujets de discrimination et de harcèlement en collaboration avec les partenaires sociaux.

3.1.5. DROITS DU TRAVAIL ET DROITS HUMAINS

Le Groupe PHE, opérant uniquement en Europe, est soumis à des obligations légales en termes de droits du travail et de droits humains, et est soumis à des inspections du travail aléatoires par les autorités législatives. De ce fait, il n'existe pas de politiques spécifiques aux droits humains alignées aux instruments internationaux car le Groupe PHE n'est pas sujet à des risques d'incidents de travail forcé ou de travail des enfants.

La Charte Ethique mentionne cependant que le Groupe PHE :

- Applique les conventions internationales de l'Organisation Internationale du Travail, en particulier celles relatives à la protection des travailleurs, à l'interdiction du travail forcé, au travail des enfants
- Adhère aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) notamment en matière sociale, sociétale et environnementale.

Il existe également des indicateurs par entité du nombre de mesures collectives prises pour l'aménagement des horaires, du nombre de jours enfants malades pris par les employés, du nombre de signalement et de sanctions prises dans l'année en lien avec le sexisme et le harcèlement sexuel.

Il n'existe pas d'activités spécifiques du Groupe PHE de nature à causer des impacts négatifs additionnels aux impacts négatifs matériels mentionnés ci-dessus.

3.1.6. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS

Le Groupe PHE promeut un dialogue régulier et engagé avec les salariés et leurs représentants qui favorise l'engagement de tous dans des pratiques responsables, via principalement :

- Un dialogue social avec les syndicats qui permet, en France, la signature et le renouvellement d'accords au bénéfice des salariés (par exemple l'accord d'égalité professionnelle mentionné en section 1.3.3.).
- Un système de revues annuelles qui encourage le dialogue manager/collaborateur, et contribue au développement des compétences et à la mobilité professionnelle ;
- Un baromètre social biennal, adressé à tous les collaborateurs, qui permet de mesurer leur engagement, de constater l'impact de la politique sociale et sa progression, et d'affiner les orientations pour les années à venir.

Le Groupe PHE promeut la libre expression de ses collaborateurs, respecte le droit d'appartenance syndicale et développe un dialogue actif avec les salariés et leurs représentants. Le Groupe PHE met à disposition des représentants des salariés les informations et les moyens légalement nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

Au niveau européen, un Comité d'Entreprise Européen est en place depuis 2017. Chaque pays a sollicité la mise en place d'instances de représentation des salariés dans le cadre légal qui lui est propre. Le rôle de ces instances est de faire remonter les sujets abordés par les employés et de recueillir des informations sur les résultats financiers et économiques du Groupe et sur ses perspectives de développement. Le Groupe PHE organise une enquête bisannuelle auprès de tous ses employés – France et filiales étrangères – qui permet d'évaluer l'efficacité des process mis en place liés aux IRO matériels et la satisfaction des employés quant à ces sujets. La dernière ayant eu lieu en 2024. Ce baromètre social biennal inclut des questions liées à l'engagement, à l'évolution professionnelle, à la formation, la santé et à la sécurité, et aux relations professionnelles. L'enquête est un moyen d'engagement direct avec les employés sur les sujets liés aux impacts et risques matériels. Elle permet d'évaluer l'efficacité de l'atténuation de ces risques et impacts, et l'ampleur de l'impact positif en lien avec la formation et le développement des compétences. Les résultats de cette enquête sont étudiés par le Comité Exécutif, par les directeurs locaux ainsi que par l'ensemble des managers. Des actions sont mises en place sur base des résultats dans chaque filiale afin d'améliorer les résultats pour les années suivantes. Le suivi de l'efficacité de cette communication se fait par une analyse du taux de participation à l'enquête, et par un suivi de l'évolution des résultats dans le temps depuis 2019. Le responsable des affaires sociales du Groupe PHE est responsable de ce baromètre social biennal. Les résultats, globaux et locaux, sont communiqués à tous les collaborateurs.

Un système de revues annuelles est en place dans les filiales pour favoriser le développement professionnel des collaborateurs. En France, il est systématisé et formalisé. Cet entretien est réalisé entre le collaborateur et le manager et permet de déterminer les objectifs et projets professionnels du collaborateur. Les sujets adressés lors de cet entretien concernent également les besoins de formation. Des feedbacks réguliers de suivi peuvent être mis en place avec les managers afin de s'assurer de la bonne évolution des points discutés lors des revues annuelles. Ces entretiens permettent d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place afin de renforcer l'impact positif de la formation et du développement professionnel au sein du Groupe PHE.

3.1.7. SIGNALEMENTS ET ALERTES

Recours

Le management et les services des ressources humaines sont les premiers niveaux de recours pour un salarié en cas de plaintes liées à un impact négatif lié à la santé et sécurité et/ou le harcèlement/la discrimination. Les plaintes remontées directement au management sont traitées au cas par cas, il n'existe pas de processus généralisé de traitement des plaintes.

Alerte éthique

Le groupe dispose d'un dispositif d'alerte éthique géré et mis en place par la Direction Audit Interne et Conformité du Groupe PHE. Celui-ci a été présenté aux instances représentatives du personnel et communiqué aux salariés.

L'existence du dispositif est communiquée dans les CSE, et par différents canaux tels que les sites internet, les règlements intérieurs locaux, et à partir de 2025 sur les sites intranet en France et en cours de développement Belgique pour 2026. Le dispositif d'alerte est également accessible aux parties prenantes du Groupe PHE (stagiaires, intérimaires, prestataires externes, clients et fournisseurs).

Les lanceurs d'alerte peuvent choisir des canaux de signalement comme le canal managérial ou le canal RH. Une adresse électronique confidentielle à destination du Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE est aussi mise à disposition. Cette messagerie est sécurisée afin de garantir la confidentialité des échanges entre le lanceur d'alerte et le référent alerte. Le Groupe PHE possède une politique de protection des lanceurs d'alertes

et s'interdit de divulguer tout élément de nature à identifier le lanceur d'alerte à moins d'obtenir son consentement préalable. S'il juge l'alerte recevable, le « Référent alerte » saisit le Comité éthique. Si les circonstances l'imposent, le Comité éthique peut décider d'initier une enquête interne dont les modalités sont précisées dans un guide dédié.

Le suivi des alertes est géré par la Direction Audit Interne et Conformité. Premièrement, la recevabilité de l'alerte est analysée, si celle-ci est jugée recevable, une notification de recevabilité est envoyée au lanceur d'alerte. En cas d'alerte recevable, le référent alerte saisit le Comité éthique qui entame une investigation. Sur base de cette investigation, les résultats sont présentés et le Comité éthique décide des suites à donner, si applicable, et entre en contact avec les directions concernées (RH et/ou juridique).

Dans un délai n'excédant pas trois mois à compter de l'accusé de réception de l'alerte, le référent alerte informe le lanceur d'alerte des vérifications menées pour évaluer l'exactitude des faits signalés, des suites données à l'alerte. Il peut également indiquer si des mesures correctives ou préventives ont été décidées afin d'éviter le renouvellement des faits.

3.1.8. CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS

Effectifs par pays	2025			2024		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Belgique	118	376	**494**	119	391	**510**
France	1.367	5.017	**6.384**	1.362	5.022	**6.384**
Irlande	20	304	**324**	0	0	**0**
Italie	72	547	**619**	69	512	**581**
Pays-Bas	34	160	**194**	27	170	**197**
Espagne	205	2.119	**2.324**	158	1.897	**2.055**

Note : inclut uniquement les pays avec plus de 50 employés ou 10 % de la main-d'œuvre.

Effectifs	2025			2024		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Salariés	1.813	8.526	**10.339**	1.735	7.992	**9.727**
Employés permanents	1.688	8.059	**9.747**	1.592	7.486	**9.078**
Employés temporaires	128	464	**592**	143	506	**649**

Rotation du personnel	Unité	2025	2024
Rotation totale du personnel	n	1.605	1.694
Taux de rotation du personnel	%	17	19

3.1.9. NON-SALARIÉS

L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

3.1.10. DIVERSITÉ

Employés de la haute direction par genre	2025		2024	
	Effectifs	Part de l'effectif (%)	Effectifs	Part de l'effectif (%)
Femmes	5	7	5	7
Hommes	67	93	63	93
Total des employés	72		68	

Répartition par âge des employés	2025		2024	
	Effectifs	Part de l'effectif (%)	Effectifs	Part de l'effectif (%)
Moins de 30 ans	2.003	19	1.911	20
De 30 à 50 ans	5.069	49	5.049	52
Plus de 50 ans	3.267	32	2.767	28

3.1.11. SANTÉ ET SÉCURITÉ

Gestion de la santé et de la sécurité	2025	2024
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	100	100
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	0	0
Nombre d'accidents du travail enregistrables	572	481
Taux d'accidents du travail enregistrables	30,4	29,8
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	0	0
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès	18.713	13.869

L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour les données sur les non-salariés

3.1.12. INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME

	2025	2024
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	18	10
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	18	10
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	1	0
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0	0,08

3.2. Travailleurs dans la chaine de valeur chaine

IRO matériels	Type
Santé et sécurité : **En amont**: La forte intensité concurrentielle ainsi que des gains de productivités exigés importants dans l'industrie automobile peuvent augmenter la fréquence des accidents et causer de troubles psychosociaux liés à la pression et au stress. **En aval:** utilisation d'outils dangereux et de produits chimiques dans les garages.	Impact significatif potentiel (-)
Travail des enfants et travail forcé : des violations des droits de l'hommes peuvent être présentes dans certaines régions du monde au sein de l'industrie automobile, notamment lors de l'extraction et de la fabrication des matières premières.	Impact significatif potentiel (-)

Le modèle d'affaire du Groupe PHE reposant sur la distribution de pièces détachées et non la manufacture, implique un choix minutieux de ses fournisseurs de produits et une relation étroite et continue avec ceux-ci. Il applique donc ses propres standards éthiques lors des processus de recherche et de sélection des fournisseurs.

Le Groupe PHE a mis en place un code de conduite pour ses fournisseurs de produits et ses prestataires de service. L'application de ce code est sous la responsabilité Directeur des achats et de la logistique du Groupe PHE.

Le Code de conduite s'applique à l'ensemble des fournisseurs et concerne le respect de règles éthiques dans les domaines sociaux et environnementaux. Il a été réalisé dans le respect des législations en vigueur, notamment l'article 17, II, 2° de la loi française relative à la lutte contre la corruption dite « Loi Sapin II » et l'article L. 225-102-4 du Code de commerce issue de la loi française sur le Devoir de vigilance. De ce fait, il n'a pas été conçu en alignement conscient avec les différentes guidances internationales relatives aux droits humains et aux droits des travailleurs.

Conformément au Code de conduite, le Groupe PHE exige de la part de ses fournisseurs :

- De respecter toutes les règles nationales, européennes et internationales en lien avec les standards de comportements éthiques et responsables, incluant les standards traitant des droits de l'Homme, de la corruption et de la protection de l'enfance mais aussi de la protection de l'environnement et du développement durable ;
- D'adopter et appliquer les normes éthiques et les engagements du Groupe et de progresser dans ces domaines.

Le Groupe PHE accompagne ses fournisseurs tout au long de la relation pour la mise en œuvre effective de ce code de conduite.

Le Groupe PHE cherche à nouer des relations à long terme avec ses fournisseurs. L'objectif est de travailler en partenariat avec eux et de démontrer une gestion responsable de la chaine d'approvisionnement.

Ces derniers doivent fournir tous les éléments permettant d'établir une conformité avec le Code de conduite et sont tenus d'informer immédiatement le Groupe PHE lorsqu'ils ont connaissance qu'ils ont manqué à leur obligation de respect des principes qui y sont décrits.

Le Groupe PHE se réserve le droit de contrôler le respect de ces principes et de mener des audits de conformité chez ses fournisseurs. Les fournisseurs devront dès lors fournir toutes les informations nécessaires et faciliter l'accès des représentants cherchant à vérifier la conformité aux exigences du présent code. Les fournisseurs doivent s'engager à améliorer ou corriger toute insuffisance détectée. En cas de défaut de conformité, celui-ci devra immédiatement être notifié au Groupe PHE et être suivi d'un plan d'amélioration qui devra être mis en œuvre dans les délais impartis.

Attentes du Groupe PHE envers ses fournisseurs

Le Groupe PHE s'est engagé à respecter les standards sociaux, environnementaux, de santé et de sécurité les plus élevés, et attend de ses fournisseurs qu'ils fassent de même. Ces derniers doivent ainsi respecter les lois et les réglementations locales et nationales. En outre, le Groupe PHE attend de ses fournisseurs qu'ils adhèrent entre autres aux standards exposés ci-après.

Santé et sécurité

Les fournisseurs du Groupe PHE doivent garantir à leurs employés et à leurs propres sous-traitants ou fournisseurs des conditions de travail saines et sûres. Ils sont tenus de respecter les lois et les réglementations locales et nationales en vigueur en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail et disposer des autorisations, licences et permis requis par les autorités locales et nationales. Les fournisseurs doivent avoir mis en place des politiques et/ou procédures documentées en matière de santé et de sécurité, ainsi que les infrastructures et le matériel de sécurité adéquats.

Travail forcé

Le recours au travail forcé, à l'esclavage, à la servitude ou au trafic d'êtres humains par les fournisseurs, ainsi que la rétention des papiers d'identité ou permis de travail, l'exigence d'un quelconque dépôt de garantie de la part des travailleurs, ou l'usage de toute autre contrainte, sont strictement interdits. Tout travailleur est en droit d'accepter ou de quitter un emploi librement. Les fournisseurs ne peuvent obliger les travailleurs à travailler pour rembourser une dette qui leur est due ou qui est due à un tiers.

Travail compromettant la santé, la sécurité ou la moralité – travail des enfants

Tout type de travail susceptible de compromettre la santé, la sécurité ou la moralité ne doit être effectué par quiconque. Le travail des enfants de moins de 16 ans est strictement interdit. Dans les pays où la législation locale prévoit un âge supérieur pour travailler, ou prolonge la scolarité obligatoire au-delà de 16 ans, c'est l'âge le plus élevé qui s'applique.

En dehors de son objectif lié au respect de son code de conduite par ses fournisseurs, le Groupe PHE n'a pas défini d'objectif spécifique concernant les travailleurs dans sa chaine de valeur.

3.2.1. PROCESSUS VISANT À REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX TRAVAILLEURS DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS

Le Groupe PHE a mis en place un dispositif d'alerte professionnelle permettant de signaler notamment :

- Des conduites ou situations contraires au code de conduite du Groupe PHE
- De atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales
- Des atteintes graves envers la santé et la sécurité des personnes

Ce dispositif d'alerte est ouvert aux collaborateurs du Groupe PHE ainsi qu'à toutes ses parties prenantes, notamment ses fournisseurs, et est accessible via l'adresse suivante : alerte-ethique@partsholdingeurope.com.

Des actions de remédiations peuvent être mises en place au cas par cas, en fonction des spécificités de l'impact négatif. Celles-ci peuvent comprendre un suivi de la remédiation par le Groupe PHE, une demande d'élaboration de plan de remédiation, une cessation de contrat dans les cas les plus sévères, etc.

A ce jour, le Groupe PHE n'a pas eu connaissance de tels impacts dans sa chaine de valeur.

Il n'existe actuellement pas d'approche généralisée et formalisée en cas d'impacts négatifs sur les droits humains dans la chaine de valeur. En cas d'un tel impact, il incombe à la Direction Générale du Groupe PHE de décider des mesures à prendre en fonction de la gravité de l'impact, de sa localisation, de la responsabilité du Groupe PHE, etc.

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

IRO matériels	Type
Potentiels corruption et pots-de-vin dans la chaine de valeur	Impact significatif potentiel (-)
Culture d'entreprise juste et éthique	Impact modéré potentiel (+)

4.1.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Le Comité Exécutif du Groupe valide l'ensemble du dispositif de conduite des affaires. Les principaux indicateurs de mise en place et de suivi du dispositif de Conformité Réglementaire sont présentés en Comité d'Audit Groupe. Les indices de maturité de conformité réglementaire des dispositifs anti-corruption et d'alerte avec leurs plans d'actions sont partagés et validés en Comité Conformité Groupe.

Le Comité éthique est une instance collégiale qui pilote la démarche éthique et conformité du Groupe PHE et veille au respect des principes et règles qui en découlent. Il est composé du Directeur Général Finance Gestion, du DRH, du Directeur Juridique et du Directeur Audit Interne et Conformité.

Le Comité éthique a pour missions générales de :

- Contribuer à la définition et la mise à jour des principes éthiques et des règles de conduite qui doivent guider au quotidien le comportement des collaborateurs du Groupe ; à cette fin, le Comité élabore et met à jour la Charte éthique du Groupe PHE ; propose des évolutions des référentiels en matière d'éthique et de conformité ;
- S'assure de la bonne diffusion, compréhension et application des principes éthiques du Groupe ; à cette fin, le Comité examine et suit les dispositifs et procédures en place pour mettre en œuvre les principes éthiques du Groupe ; il définit et propose des axes prioritaires de travail dans le cadre du déploiement et du développement du programme de conformité ;
- Veiller au respect de l'éthique et de la conformité ; à cette fin, le Comité traite de toute question portée à l'examen du Comité, le cas échéant au moyen du dispositif d'alerte éthique (cf. mission spécifique).

Le Comité éthique a pour mission spécifique de traiter les alertes émises par le biais du dispositif d'alerte éthique ou remontées par la voie hiérarchique ou tout autre canal de communication. Les membres ont suivi une formation dédiée à la loi SAPIN 2 (Ethique et Anticorruption) dispensée par un cabinet spécialisé au démarrage de la démarche de mise en conformité du Groupe. Ils ont de nombreuses années d'expérience professionnelle.

Le Directeur Audit Interne et Conformité a bénéficié de plusieurs formations sur la conduite des affaires dans le cadre de ses fonction précédentes chez un Constructeur Automobile Français et à la CSRD par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Il est aussi certifié CFE (Certified Fraud Examiner).

4.1.2. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE

Le Groupe PHE a formalisé sa démarche sur la conduite des affaires dans un dispositif organisé qui s'appuie sur la Charte Ethique Groupe qui comprend les thématiques suivantes :

- Respect de la législation, y compris l'adhésion aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) notamment en matière sociale, sociétale et environnementale
- Intégrité et sincérité.
- Dignité, respect et protection es collaborateurs
- Liberté d'expression et dialogue social
- Protection des biens du Groupe
- Conflit d'intérêt
- Clients
- Fournisseurs & Prestataires de services
- Cadeaux, avantages et gratifications
- Corruption et trafic d'influence
- Santé et Sécurité
- Environnement

De plus, la politique de conduite des affaires du Groupe PHE permet d'exprimer l'engagement clair et sans réserve du Groupe PHE en matière de lutte contre la corruption et contribue à la diffusion de sa culture éthique et de ses valeurs. Elle s'applique à l'ensemble du Groupe et ses filiales sans exclusion.

Le dispositif est porté au plus haut niveau de l'entreprise avec l'engagement formalisé de son Président et les validations du Comité Exécutif et Comité d'Audit du Groupe. Les fournisseurs s'engagent à respecter cette politique en signant le code de conduite fournisseurs.

Ensuite, un code de conduite anticorruption est en cours de validation (prévue en 2026) et aura pour objectifs :

- De définir ce qu'est la corruption et le trafic d'influence ;
- De présenter des exemples de situations prohibées et de situations à risque ;
- D'exposer les comportements à adopter et les procédures à respecter afin de maîtriser les risques ;
- D'orienter les collaborateurs vers des procédures détaillées complémentaires au code de conduite.

Pour renforcer le code de conduite, PHE réalise et actualise des cartographies des fonctions présentant des risques de corruption élevés et des benchmarks sectoriels. Ces analyses ont permis d'identifier les fonctions les plus exposées aux risques de corruption et de pots-de-vin, notamment le Comité Exécutif et Comités de Direction, Achats, Supply Chain et Logistique, Commerce, Marketing/Evènementiel Finance Gestion (y compris Audit et Juridique), et Ressources Humaines. L'ensemble des filiales du Groupe PHE, opérant en Europe de l'Ouest, sont considérées au même niveau de risque de corruption.

Actions relatives à la conduite des affaires

A date, les principales mesures prises par le Groupe PHE en matière de conduite des affaires sont les suivantes:

- Mise en place d'un dispositif de conduite des affaires pour le Groupe PHE en 2018, en constante évolution
- Rédaction d'une Charte Ethique PHE signée par les collaborateurs en France (et déployée sur les filiales étrangères en 2025)
- Mises à jour des cartographies de risques de corruption.
- Evolution du dispositif d'évaluation des Tiers en 2024
- Travail sur la formalisation d'un Code de Conduite Anticorruption annexé aux Règlements Intérieurs des sociétés du Groupe prévue en 2026
- Précisions apportées sur la procédure Cadeaux et Invitations (élargissement aux Remises Commerciales Différées et Challenges Commerciaux) en 2026
- Réalisation de contrôles comptables anticorruption traçables en 2025

4.1.3. PROCEDURES VISANT A LUTTER CONTRE LA CORRUPTION ET LES POTS-DE-VIN

Le dispositif de prévention et lutte contre la fraude, la corruption et les pots de vin du Groupe PHE est articulé en trois volets complémentaires :

1. Prévention	2. Détection	3. Résolution
Se base sur : • Le document de Valeurs Groupe • La Charte éthique • Le Code de conduite anticorruption • Des actions de formation • La sensibilisation (examen de la situation à l'appui, analyse de la lutte contre la corruption) • La signature d'un Code de conduite spécifique contre la corruption et les pots-de-vin par les fournisseurs • La réalisation de contrôles sur les Tiers	Recueil et traitement de signalement éventuels par le dispositif d'Alerte Éthique*, sous une procédure qui : • Définit le champ d'application du dispositif en France • Précise les modalités de fonctionnement • Présente les garanties en matière de protection des données personnelles • Précise les modalités de traitement des alertes • Informe sur la protection offerte aux lanceurs d'alerte Réalisation de contrôles comptables spécifiques : 1. Revue des comptes cadeaux / invitations / dons / mécénat / sponsoring 2. Contrôle des notes de frais 3. Revue des comptes sensibles 4. Débouclage des RFA (Remise de fin d'année) 5. Fournisseurs et paiements dans les pays à risques 6. Charges exceptionnelles 7. Factures sans commande 8. Imputation directe des charges 9. Écritures manuelles avec libellés atypiques	Procédure décrite dans le guide de l'enquête interne Peut entraîner les décisions suivantes : • Adoption de mesures correctives (mise à jour des procédures, renforcement de contrôles, etc.) • Adoption de sanctions disciplinaires • Dépôt de plaintes auprès des autorités judiciaires ou dénonciation des faits délictueux • Classement sans suite et cloture de l'enquête • Communication sur les résultats de l'enquête aux autorités administratives ou judiciaires La conduite d'une enquête interne est strictement encadrée et pilotée par la Direction Audit Interne et Conformité. Le résultat est présenté au Comité Éthique.

*Le dispositif d'alerte éthique est déployé au sein des sociétés du Groupe PHE c'est-à-dire à l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe PHE, que ces sociétés soient situées en France ou à l'étranger. Néanmoins, la procédure ne s'applique qu'aux entités françaises. Des procédures adaptées sont élaborées par les entités situées hors de France afin de tenir compte de la législation locale applicable.

Formation

La formation des collaborateurs du Groupe PHE fait partie intégrante du dispositif de lutte contre la corruption et des pots de vin.

Dès la mise en application du dispositif, des campagnes de formation ont été dispensées par un organisme externe spécialisé. L'objectif de cette formation est qu'à l'issue du parcours de formation, les collaborateurs formés aient la capacité de prévenir, identifier et gérer les situations à risque en matière de corruption et de trafic d'influence.

Le programme de formation permet de :

- Appréhender les concepts clés liés aux obligations de la loi Sapin II, des enjeux pour le Groupe PHE et le risque de sanction associé
- Appréhender des concepts et les formes de corruption et de trafic d'influence
- Connaitre les zones de risque d'atteintes à la probité des processus des fonctions identifiées comme à risque (Management, Achats, Commerce, Support) - Connaître les éléments méthodologiques du dispositif anticorruption du Groupe
- Détecter et gérer les situations à risque à travers l'acquisition de bons réflexes face à ces situations

Le parcours de formation a été validé par un test de connaissance :

- 195 managers (y compris le Comité Exécutif) et collaborateurs des fonctions à risque ciblées ont été formés en France et en Belgique entre juin et juillet 2021.
- 22 managers et collaborateurs des fonctions à risque ciblées ont été formés en Italie en mai 2022.

Par ailleurs, depuis 2023, chaque opportunité de déploiement dans une entité du Groupe d'un pilier de la loi Sapin II (Cartographie des risques de corruption, évaluations des tiers, contrôles comptables anti-corruption…) fait l'objet d'une action de sensibilisation-formation à la Conduite des Affaires : 9 personnes en 2023, 52 en 2024 et 56 en 2025.

En complément de ces formations un E-Learning spécifique a été conçu et sera déployé sur la plateforme PHE Académie. Cet E-Learning permettra à tous les collaborateurs du groupe d'être sensibilisé aux évolutions du dispositif de lutte contre la corruption et pots de vin du Groupe au travers de 5 modules et quizz :

- Module 1 : Introduction (Lutte anticorruption : cadre légal, enjeux et risques)
- Module 2: Code de conduite
- Module 3: Cadeaux et invitations
- Module 4: Conflit d'intérêts
- Module 5: Lanceur d'alerte

Une obligation de réussite aux quizz est demandée aux collaborateurs identifiés comme ayant une fonction à risques.

La campagne de sensibilisation pour les pays francophones devrait être lancée au premier semestre 2026. Le déploiement du E-Learning des filiales internationales sera basé sur la capacité d'ouverture à l'ensemble de la plateforme PHE Académie avec des traductions prévues en Italien, Espagnol, Anglais, Flamand et Hollandais.

Fonctions à risque	2025	2024
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	8.158	-
Pourcentage des FAR recevant une formation	1	-

L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données en 2024.

4.1.4. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN

Il n'y a pas de cas de condamnation pour faits de corruption ou pots de vin concernant les sociétés ou dirigeants du Groupe PHE ni dans sa chaine de valeur, dans le cas où les employés du Groupe PHE auraient été directement impliqués

	2025	2024
Nombre de condamnations	0	0
Montant des amendes (€m)	0	0

D'Ieteren Immo

Investir et détenir

Environnement

Améliorer la performance environnementale et opérationnelle de ses actifs immobiliers

Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps

Évoluer vers la neutralité carbone

D'Ieteren Immo a adopté deux objectifs à court terme sur la base de l'année de référence 2019:

- Objectif à court terme aligné sur la SBTi: **-52% d'ici 2030 pour les Scopes 1, 2 et 3**
- Objectif PME à court terme validé par la SBTi: **-52% d'ici 2030 pour les Scopes 1 et 2**

Elle mise sur quatre leviers principaux pour atteindre ces objectifs: l'isolation des bâtiments, les technologies à haut rendement énergétique, la production d'énergie renouvelable et l'électrification de sa flotte de véhicules.

LE PROJET CARBON NADA

Mise en œuvre des mesures identifiées pour améliorer la performance environnementale des trois sites les plus énergivores de D'Ieteren Immo

PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2025

- Validation de l'objectif PME à court terme SBTi de **-52% sur les Scopes 1 et 2 d'ici 2030** (année de référence 2019)
- **+/- 1,1 M** investis dans le projet **Carbon Nada**
- Augmentation de la **capacité installée d'énergie renouvelable de 551 KWc**
- **D'Ieteren Park:** préparation à l'obtention du certificat BREEAM Outstandin
- **Abandon progressif des véhicules à moteur thermique**

Social

Être un employeur de premier ordre

La Feuille de route 2030 de D'Ieteren Immo définit quatre axes stratégiques visant à améliorer le bien-être des employés:

- Créer des **emplois valorisants**
- Promouvoir le **développement personnel et professionnel**
- Offrir un **environnement de travail stimulant et sain**
- Renforcer les **structures de gouvernance pour le bien-être des employés**

LE CONSEIL ATHENA

Créé en 2023, le Conseil Athena est un conseil interdisciplinaire composé de représentants dédiés à la promotion des objectifs sociaux et de gouvernance dans le cadre de la Roadmap 2030.

Réunissant ses membres chaque mois, il agit comme un groupe consultatif clé pour l'organisation en servant de canal de retour d'information entre les collaborateurs et la direction.

PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2025

- **Révision de la politique RH** pour renforcer le bien-être des employés
- **Amélioration du score de satisfaction des employés** de 7,5%
- **Expansion des programmes de formation et de développement**
- **Consultation continue** via le conseil Athena

Gouvernance

- **Conduite des affaires :** maintien d'un Code d'Éthique fournissant des orientations sur les principes généraux d'éthique professionnelle ainsi que des protocoles spécifiques pour diverses situations
- **Gouvernance des sujets ESG :** responsabilité des thématiques ESG assurée aux plus hauts niveaux de la direction

PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2025

- Maintien de la disponibilité de la **politique de dénonciation** et de la **Ligne d'Éthique**
- **Renforcement de l'implication du Comité Exécutif** dans les mises à jour en matière de durabilité
- **100 %** des fonctions exposées à des risques de corruption et de fraude **ont reçu une formation**

Objectifs et KPIs

AXE STRATÉGIQUE	KPI	SITUATION FY2025	TARGET
ENVIRONNEMENT	Objectif aligné sur la SBTi (Scopes 1-3)	**-46,7%**	-52% d'ici 2030
	Capacité installée d'énergie renouvelable	**4.916 KWc**	Atteindre l'indépendance totale par rapport aux achats d'énergie et d'électricité
	Certifications BREEAM « Outstanding » (Mobilis, D'Ieteren Park)	**Mobilis: obtenu** **D'Ieteren Park: en cours**	
	Surveillance intelligente	**66%**	100%
SOCIAL	Score de satisfaction des employés	**81,9%**	80%
GOUVERNANCE	Corruption et pots-de-vin	**0 incident confirmé**	0 incident confirmé

D'Ieteren Immo

1. Informations générales

1.1. Base de préparation

Compte tenu de la nature unique de chacune des entités de D'Ieteren Group, D'Ieteren Immo a choisi de présenter sa performance et ses réalisations ESG dans un chapitre spécifique. Le périmètre de ce rapport diffère des états financiers, où D'Ieteren Immo est inclus dans le segment « Corporate & autres ». En raison de ses impacts, risques et opportunités matériels distincts, D'Ieteren Immo a été considérée comme une société opérationnelle dans l'analyse de matérialité. Par conséquent, une déclaration spécifique à D'Ieteren Immo a été jugée nécessaire.

La déclaration de durabilité couvre à la fois les aspects en amont et en aval de la chaîne de valeur (voir la description de la chaîne de valeur).

D'Ieteren Immo n'a pas utilisé la possibilité d'omettre des informations spécifiques sur la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats d'innovations, et n'a pas non plus utilisé la possibilité de ne pas divulguer des informations sur des développements ou des négociations en cours.

1.2. Gouvernance

1.2.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Le Conseil d'Administration de D'Ieteren Immo comprend le Chief Legal Officer et le Chief Financial Officer de D'Ieteren Group, ainsi que le CEO de D'Ieteren Immo, qui agit en tant que représentant du personnel. Deux des trois membres sont des membres non exécutifs, et aucun d'entre eux n'est membre indépendant du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est composé d'une femme et de deux hommes et reflète une diversité d'expertises et de parcours professionnels.

Toutes les activités de l'entreprise ainsi que les sujets de durabilité liés à la stratégie de D'Ieteren Immo font l'objet d'une revue annuelle. Le rôle du Conseil d'Administration est d'assurer la supervision des questions de durabilité ainsi que d'approuver les objectifs et les décisions clés en matière de durabilité. Le Conseil d'Administration veille activement à rester informé des évolutions en matière de durabilité au moyen de formations ciblées, de briefings ou du recours à une expertise externe.

Le Comité Exécutif assume la responsabilité opérationnelle et suit l'avancement de la stratégie de durabilité de D'Ieteren Immo (y compris les IRO et les objectifs), en veillant à ce que tous les départements intègrent les décisions liées à la durabilité en adéquation avec cette stratégie et les cadres qui la soutiennent.

Le Comité Exécutif est composé d'un responsable finances, immobilier, actifs, architecture ainsi que du CEO. La supervision est exercée au moyen de revues stratégiques régulières et du suivi d'indicateurs de performance. Le cas échéant, des fonctions d'audit interne ou externe fournissent une assurance sur certains indicateurs et processus liés à la durabilité.

Le Comité Exécutif compte 60% d'hommes et 40% de femmes. Le Comité s'engage dans une communication continue, où la durabilité joue un rôle clé dans les discussions. Afin de renforcer la résilience de l'entreprise face à l'importance croissante accordée à la durabilité, tous les membres ont participé à plusieurs conférences et ateliers ESG de manière à rester informés et proactifs sur le sujet.

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif tiennent tous deux compte des compromis potentiels entre les résultats financiers et les impacts environnementaux ou sociaux lors de l'évaluation de projets majeurs ou d'engagements à long terme.

1.2.2. QUESTIONS DE DURABILITÉ TRAITÉES PAR LA DIRECTION

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif s'engagent tous deux à assurer un avenir durable. Ils ont formellement approuvé la stratégie de durabilité (Feuille de route 2030), en considérant systématiquement la durabilité comme un point clé de l'ordre du jour et en veillant à son intégration dans toutes les activités de l'entreprise.

Cette année, les organes de gouvernance de D'Ieteren Immo se sont concentrés sur la structuration des procédures de gouvernance et sur l'accélération des actions d'atténuation du changement climatique. Le Comité Exécutif surveille aussi activement les KPI stratégiques ESG afin de s'assurer que D'Ieteren Immo progresse vers ses objectifs de durabilité. Ces efforts se sont concentrés sur :

- L'atténuation du changement climatique (plus d'informations à la section 2.1)
- L'adaptation au changement climatique (plus d'informations à la section 2.1)
- L'engagement des employés (plus d'informations à la section 3.1)

Les parties prenantes internes et externes sont régulièrement informées de la stratégie de durabilité de D'Ieteren Immo et des progrès accomplis dans sa mise en œuvre par divers canaux, comme la lettre d'information mensuelle, les réunions générales mensuelles et le rapport annuel. De plus, la durabilité est un point qui est systématiquement inscrit à l'ordre du jour de toutes les réunions du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

Le responsable de la durabilité de D'Ieteren Immo a des réunions bisannuelles avec l'équipe ESG de D'Ieteren Group. Ces réunions portent sur divers sujets, dont la feuille de route de durabilité de D'Ieteren Immo, la mise en œuvre de la directive CSRD et la conformité à la taxonomie européenne. Le responsable de la durabilité transmet ensuite au Comité Exécutif les principaux commentaires et les décisions potentielles émanant de ces discussions. En outre, D'Ieteren Immo maintient une communication permanente avec D'Ieteren Group pour garantir un alignement continu et un échange d'informations sur les progrès accomplis en matière de durabilité.

1.2.3. SYSTÈMES D'INCITATION

D'Ieteren Immo a étendu son système d'incitation, initialement applicable à son CEO, à l'ensemble du Comité Exécutif. Le système vise à aligner la performance des membres du Comité Exécutif sur les engagements à long terme de l'entreprise sur le plan environnemental, social et de gouvernance, en veillant à ce que la durabilité soit intégrée dans la prise de décision stratégique. Les actions de performance portent notamment sur :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle des opérations et du portefeuille immobilier ;
- la réalisation d'objectifs en matière de responsabilité sociale, tels que le bien-être des employés (Enquête de satisfaction des employés).

Ces indicateurs de performance liés à la durabilité sont pondérés aux côtés des KPI financiers et opérationnels et représentent un tiers des critères de pondération. Les modalités du système d'incitation, comprenant des pondérations et des critères d'évaluation, sont régulièrement approuvées et revues par le Conseil d'Administration.

1.2.4. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE

La diligence raisonnable en matière de durabilité est le processus par lequel D'Ieteren Immo identifie, prévient, atténue et communique les impacts négatifs réels et potentiels de ses activités sur l'environnement et les personnes.

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.2. Gouvernance 1.3. Stratégie 1.3.3. Résultat de l'analyse de double matérialité
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes 3.1.4. Interaction avec les effectifs 3.1.5. Canaux permettant de faire part des préoccupations
Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.3.3. Résultat de l'analyse de double matérialité Voir les Annexes pour plus de détails sur le processus d'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

1.2.5. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

D'Ieteren Immo applique le principe des quatre yeux pour les déclarations de durabilité. En outre, chaque déclaration est attribuée à un responsable, chargé de garantir son exactitude, son exhaustivité et l'intégrité du processus de collecte des données. Les réunions hebdomadaires avec le Comité Exécutif peuvent inclure des discussions sur les risques liés à la durabilité et la gestion des données. Les informations relatives aux données de durabilité sont gérées et fournies par le responsable de la durabilité aux membres du Comité Exécutif.

Principaux risques identifiés :

- **Exactitude** : En raison de sa petite taille, toutes les données ne sont pas collectées au niveau de D'Ieteren Immo (par exemple, données RH et utilisation du papier). Pour garantir l'exactitude des données collectées, les données RH sont examinées par le Workforce Manager, et les données environnementales primaires (principalement les données énergétiques) sont vérifiées par l'IT Application Manager et les Property Managers. Cela permet de maintenir le principe des « quatre yeux » pour toutes les données. Lorsque les données primaires ne sont pas disponibles, D'Ieteren Immo s'appuie sur des estimations, qui sont vérifiées par des experts internes et externes.
- **Intégrité et fiabilité** : L'entreprise a établi des fiches KPI, dans lesquelles un propriétaire de données est assigné à chaque KPI. Les propriétaires des données sont responsables de la validation et de la vérification des données conformément aux définitions des fiches KPI avant qu'elles ne soient envoyées à D'Ieteren Group pour vérification et consolidation.

1.3. Stratégie

1.3.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CRÉATION DE VALEUR

D'Ieteren Immo qui compte 42 employés est la société immobilière de D'Ieteren Group en Belgique. Elle est responsable de la gestion des actifs, des investissements et du développement du portefeuille immobilier du Groupe en Belgique, principalement occupé par les activités de D'Ieteren Automotive.

Le portefeuille couvre une large diversité de classes d'actifs, dont des bureaux, des ateliers, des centres logistiques et des unités résidentielles. D'Ieteren Immo se concentre avant tout sur la réhabilitation et la transformation de son patrimoine immobilier. Au-delà de la gestion de ces actifs, l'entreprise met à profit son expertise approfondie en gestion immobilière et de projets pour fournir des services de conseil sur mesure, afin d'accompagner ses locataires dans leurs besoins opérationnels. . Ainsi, tous les revenus générés par D'Ieteren Immo relèvent du secteur Immobilier selon les normes ESRS.

D'Ieteren Immo a été créée en 2016 pour poursuivre la professionnalisation, la consolidation et la mise en œuvre d'une vision à long terme des activités immobilières belges du Groupe, tout en soutenant les besoins opérationnels et les plans de croissance des sociétés du Groupe. Aujourd'hui, la société gère et développe un portefeuille diversifié d'actifs immobiliers, dont une grande partie appartient au Groupe depuis plusieurs décennies, ce qui reflète sa stratégie à long terme « investir et détenir ».

En tant que partenaire immobilier du Groupe, D'Ieteren Immo s'attache à créer une valeur durable grâce à une gestion active des actifs et des biens immobiliers ainsi qu'à des développements ciblés. L'entreprise s'efforce de rester agile et orientée solutions, en veillant à ce que ses biens immobiliers s'adaptent en permanence à l'évolution des besoins des locataires et des entreprises. Son objectif est de constituer un portefeuille pérenne, qui reste à la fois efficient en termes de coûts et attractif sur le long terme.

Au-delà de la gestion de son portefeuille existant, D'Ieteren Immo cherche à redéployer des capitaux dans des opportunités immobilières attractives qui sont en adéquation avec son orientation stratégique et ses compétences de base. Ces investissements sont réalisés avec discipline afin de préserver une structure de capital équilibrée et de renforcer le positionnement stratégique à long terme du portefeuille.

La durabilité demeure un aspect essentiel dans la gestion et le développement des actifs immobiliers, les efforts portant notamment sur la production d'énergie verte, l'amélioration de la performance énergétique et l'intégration de pratiques responsables lorsque cela est pertinent. Ces initiatives contribuent à maintenir la résilience et l'attractivité à long terme du portefeuille.
À ce titre, D'Ieteren Immo s'engage à soutenir une économie durable et bas carbone et contribue activement aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, en mettant l'accent sur :
ODD 7 : Énergie propre et à un coût abordable – Améliorer l'efficacité énergétique, maximiser la production d'énergie renouvelable sur ses sites et n'acheter que de l'énergie verte.

- **ODD 9 :** Industrie, innovation et infrastructure - Adapter ses bâtiments aux besoins futurs, intégrer la flexibilité dans la conception de ses actifs et sélectionner les matériaux dans une optique de réduction du carbone incorporé.
- **ODD 11 :** Villes et communautés durables - Développer des projets urbains à usage mixte favorisant les communautés locales.
- **ODD 12 :** Consommation et production durables - S'engager dans l'économie circulaire par la réduction des déchets, le recyclage sur site, la réutilisation des matériaux et la sensibilisation des employés et des fournisseurs.
- **ODD 13 :** Action climatique - Prendre des mesures pour atteindre la neutralité carbone en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise et de son portefeuille.
- **ODD 15** : Vie terrestre - Réduire les surfaces imperméabilisées et tenir compte de la biodiversité dans le développement et la gestion des sites.

D'Ieteren Immo a intégré sa Feuille de route 2030 dans sa stratégie en 2019. Cette feuille de route intègre les sujets identifiés par ses analyses de matérialité et par une enquête recueillant les points de vue de plusieurs parties prenantes (D'Ieteren Group Corporate et des représentants de chaque équipe de D'Ieteren Immo) sur des sujets ESG prioritaires. La feuille de route de durabilité de D'Ieteren Immo a conduit à des actions structurées autour de quatre piliers principaux :

- améliorer la performance environnementale et opérationnelle de ses actifs immobiliers ;
- concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps ;
- évoluer vers la neutralité carbone ;
- être un employeur de premier ordre.

Depuis 2019, conformément à sa stratégie de durabilité, D'Ieteren Immo s'efforce d'atteindre la neutralité carbone grâce au projet Carbon Nada. Approuvée par les organes d'administration et de surveillance, cette initiative vise à améliorer la performance climatique de ses trois principaux sites afin d'atteindre les objectifs de la Feuille de route 2030.

La chaîne de valeur de D'Ieteren Immo est adaptée au secteur immobilier. Dans le segment en amont, le secteur de la construction englobe diverses industries minières et d'extraction de matériaux.

Toutefois, la gestion des actifs immobiliers de D'Ieteren Immo ne s'engage directement qu'avec des fournisseurs de biens et de services de premier niveau, dont des entrepreneurs et des prestataires de maintenance.

Dans le segment en aval, son principal client est D'Ieteren Automotive, mais ce segment s'étend également au démantèlement potentiel de bâtiments et à l'impact environnemental des locataires, notamment en matière de consommation d'eau et d'énergie

Opérations indirectes (chaîne de valeur en amont)

Niveaux 2+

Analyse sectorielle et de haut niveau sur les industries suivantes :

Matières premières (secteur de l'extraction) :

- Sable
- Minerai de fer (acier)
- Aluminium
- Bois
- Cuivre
- Argile
- Gravier
- Calcaire
- Pierre
- Pétrole (produits dérivés)

Autres industries

- Traitement des métaux
- Matériaux de construction (briques, ciment)

Niveau 1

Biens achetés :

- Production HVAC
- Panneaux solaires / stockage d'énergie

Services achetés :

- Consultance
- Entrepreneurs et maintenance
- Ingénierie et construction
- Constructeurs d'habitations
- Services informatiques

Opérations directes

Niveau 0

D'Ieteren Immo

- Gestion des actifs immobiliers de D'Ieteren Group en Belgique
- Reconversion de sites
- Développement immobilier dans les secteurs semi-industriels et de services et sur le marché résidentiel.

Employés

Actionnaires

Société en général

- Représentants des villes/ autorités

Experts immobiliers

- BREEAM
- UPSI
- HUB Brussels

Opérations indirectes (chaîne de valeur en aval)

Niveau 1

Clients

- B2B (D'Ieteren Automotive, réseau de concessionnaires du Groupe VW en Belgique)
- B2C (complexe résidentiel Tenbosh)

Processus de fin de vie des bâtiments

- Démantèlement

Entités non consolidées

- N/A

Niveaux 2+

Matériaux réutilisables après démontage

- Déchets opérationnels

Autres

- Consommation d'eau et d'énergie, gestion des ressources des locataires

1.3.2. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES

Le tableau ci-dessous présente les différentes façons dont D'Ieteren Immo interagit avec ses parties prenantes dans ses opérations quotidiennes, les méthodes d'engagement utilisées et les principaux sujets et préoccupations abordés dans le cadre de cet engagement.

Pourquoi nous nous engageons
Clients – Les clients de D'Ieteren Immo sont principalement liés à D'Ieteren Automotive avec qui il est essentiel de maintenir une relation forte et durable. L'engagement se fait principalement par le biais d'échanges réguliers et d'une enquête de satisfaction client sur les besoins des locataires et la qualité du service.
Employés – L'engagement des employés se fait par le biais d'un conseil du personnel, du Conseil Athena, d'une enquête de satisfaction des employés, de lettres d'information mensuelles, de réunions générales et d'entretiens d'évaluation annuels. Les principaux sujets abordés sont le bien-être, la formation et le développement des compétences.
Parties prenantes externes – Elles sont informées sur la stratégie et les progrès réalisés ainsi que sur les efforts et les résultats en matière de durabilité. Des réponses sont apportées aux questions des investisseurs sur les informations financières et non financières.
Actionnaires – Des informations sont communiquées au Conseil d'Administration et à D'Ieteren Group sur la stratégie, la performance et l'alignement avec les objectifs en matière de durabilité, la performance financière et l'état d'avancement des projets.
Travailleurs de la chaîne de valeur – Les intérêts, points de vue et droits des travailleurs de la chaîne de valeur de l'entreprise ont un impact significatif sur D'Ieteren Immo. Ils sont recueillis par une ligne d'assistance éthique externe et couvrent des sujets allant du bien-être aux violations des droits de l'homme.

1.3.3. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

La déclaration suivante a été établie en suivant les sujets identifiés au niveau de D'Ieteren Group. Comme expliqué en détail dans le chapitre consolidé, les sujets matériels pour chaque société individuelle ont été pris en compte dans le processus de consolidation. Les résultats ont montré que les sujets de durabilité identifiés au niveau consolidé correspondent en grande partie aux aspects de matérialité spécifiques de D'Ieteren Immo. Les seules exceptions concernent l'énergie, les déchets, la diversité et la culture d'entreprise dans ses opérations propres, ainsi que l'adaptation au changement climatique dans sa chaîne de valeur, qui sont des sujets matériels pour le Groupe mais pas pour D'Ieteren Immo.

Par conséquent, bien que D'Ieteren Immo rapporte sur ces métriques dans le cadre de la déclaration consolidée de D'Ieteren Group, l'établissement de politiques, de plans d'action et d'objectifs ne sera pas une priorité.

En raison de la consolidation des sujets matériels au niveau du Groupe, certains sujets ESG identifiés dans la DMA de D'Ieteren Immo ne sont plus pris en compte. Ces sujets comprennent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les rejets d'eau et le changement d'affectation des sols pour ses opérations propres. Ils comprennent également la corruption et les pots-de-vin, la pollution de l'eau, la consommation et les prélèvements d'eau, ainsi que la santé et la sécurité des utilisateurs finaux de sa chaîne de valeur. D'Ieteren Immo se concentrera sur les sujets matériels consolidés afin de garantir la conformité avec la directive CSRD tout en s'alignant sur les objectifs de durabilité globaux du Groupe.

2. Informations environnementales

2.1. Changement climatique

IRO matériels	Type
Opérations propres	
Émissions de GES provenant des opérations propres.	Impact significatif réel (-)
Décarbonation du portefeuille de D'Ieteren Immo : les investissements ont été estimés à €38m sur les 10 prochaines années.	Risque modéré
Bâtiments durables pour l'adaptation au changement climatique : en optimisant l'efficacité énergétique et l'utilisation des ressources, en générant des revenus plus élevés, en répondant aux attentes des clients et parties prenantes.	Opportunité modérée
Chaîne de valeur	
Émissions de GES provenant de la chaîne de valeur : par l'extraction et la transformation des matières premières, et par l'occupation des bâtiments par les locataires.	Impact modéré réel (-)
Production et consommation d'énergie tout au long de la chaîne de valeur : par l'extraction et la transformation à forte consommation d'énergie des matières premières, et la consommation d'énergie des locataires des bâtiments.	Impact significatif réel (-)

2.1.1. PLAN CLIMATIQUE

En tant que société immobilière, D'Ieteren Immo reconnaît le rôle important des infrastructures en tant que source majeure d'émissions de gaz à effet de serre et s'engage à soutenir la transition vers une société neutre en carbone et à aligner sa stratégie sur l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique mondial à 1,5 °C.

L'entreprise a adopté deux objectifs de réduction des émissions à court terme en se basant sur l'année de référence 2019 :

- 52% d'ici 2030 pour les émissions des Scopes 1, 2 et 3, en utilisant l'outil Corporate de la SBTi
- 52% d'ici 2030 pour les émissions des Scopes 1 et 2, selon l'approche PME de la SBTi. Ces objectifs ont été validés par la SBTi en 2025.

Ils sont conformes aux normes du protocole GES et ont été calculés à l'aide de la méthode basée sur le marché. Le premier objectif couvre les émissions des Scopes 1, 2 et 3, sans distinction spécifique des contributions individuelles pour chaque Scope. Les objectifs à l'horizon 2030 sont des objectifs bruts et excluent les absorptions de GES, les crédits carbone ou les émissions évitées.

Le plan de transition climatique est intégré dans la Feuille de route 2030 de D'Ieteren Immo ainsi que dans sa stratégie globale. Le plan est approuvé par la direction de l'entreprise et intégré dans la planification financière par le biais d'allocations d'investissement annuelles. Afin d'assurer un suivi efficace, un Comité de Pilotage dédié a été constitué pour suivre l'avancement de ces actions.

Pour atteindre ses objectifs à court terme, D'Ieteren Immo se concentre sur quatre leviers principaux :

- Isolation des bâtiments (travaux sur les toitures et façades)
- Déploiement de technologies à haute efficacité énergétique pour les systèmes HVAC
- Intégration de sources d'énergie renouvelable, dont des panneaux photovoltaïques
- Électrification de la flotte de véhicules, avec une transition complète vers des véhicules électriques d'ici 2030

En 2025, D'Ieteren Immo a enregistré une réduction de 46,7% de ses émissions des Scopes 1 2 et 3 par rapport à 2019. La progression vers les objectifs fixés est supervisée grâce à l'installation de systèmes de surveillance intelligents sur les sites et à l'analyse des rapports annuels qui rendent compte des réductions des émissions.

Parmi les ambitions futures de l'entreprise figure un système de surveillance intelligent sur tous ses sites, afin d'améliorer l'efficacité énergétique et le suivi des émissions. Actuellement, 66% des sites disposent d'un système de surveillance intelligent.

Par ailleurs, D'Ieteren Immo a pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2040. Aucune décision n'a encore été prise quant à l'approche qui sera adoptée pour atteindre la neutralité carbone en 2040 (absorption de GES, crédits carbone ou autres). Toutefois, cette question figure à l'ordre du jour pour l'avenir.

Principales actions liées au plan climat
Des partenariats collaboratifs avec les locataires, les sociétés de maintenance et d'autres parties prenantes sont essentiels pour réduire les émissions liées au portefeuille. En 2023, dans le cadre du projet Carbon Nada, D'Ieteren Immo a commencé à mettre en place des mesures clés identifiées lors d'une étude de faisabilité menée sur ses trois sites les plus énergivores : Kortenberg, Zaventem et Drogenbos. Ces initiatives portaient sur l'efficacité énergétique, l'intégration des énergies renouvelables et l'adoption de pratiques durables. En 2025, D'Ieteren Immo a investi environ €1,1m dans des initiatives de réduction continue de la consommation d'énergie, notamment des travaux d'isolation, des installations d'énergie renouvelable et des modernisations du système HVAC.

En 2025, D'Ieteren Immo a mis en œuvre les initiatives suivantes en matière de réduction de la consommation d'énergie :

- Travaux préparatoires à la transition vers des pompes à chaleur à Drogenbos.
- Kortenberg : Travaux similaires, dont le renforcement de l'installation électrique et l'isolation de la toiture et de la façade (AQAP4).
- Kortenberg : Travaux préparatoires pour l'installation de systèmes d'énergie géothermique pour le bâtiment AA+.

De plus, D'Ieteren Immo veut atteindre la neutralité carbone sur le site de Drogenbos en investissant dans l'isolation du bâtiment, dans des systèmes de ventilation avancés et des pompes à chaleur. Ces travaux d'aménagement ont été approuvés et sont en cours.

D'Ieteren Immo produit activement de l'énergie renouvelable et la complète, si nécessaire, par l'utilisation d'énergie 100% verte, dans le but ultime de parvenir à une indépendance totale vis-à-vis de l'achat d'énergie et d'électricité.

Une étape importante dans la réduction des émissions a été l'introduction d'une nouvelle car policy en 2021, suivie d'une mise en œuvre accélérée en 2022, qui a permis d'augmenter les indemnités versées aux employés qui choisissent des véhicules électriques. En 2023, cette politique a encore évolué pour soutenir exclusivement le choix de voitures électriques. Par conséquent, l'ensemble du parc automobile devrait être exempt d'émissions d'ici 2030, les deux derniers véhicules à moteur thermique étant progressivement éliminés en 2025. D'Ieteren Immo surveille activement ses émissions globales de carbone et effectue une mesure de haut niveau de la réduction des émissions associée aux actions mises en place.

2.1.2. POLITIQUES

En complément de sa Feuille de route 2030 et du projet Carbon Nada, D'Ieteren Immo a travaillé en 2025 sur une politique d'atténuation et d'adaptation au changement climatique qui est encore en cours d'élaboration. La politique s'est concentrée sur les aspects matériels suivants :

- Réduire l'empreinte carbone des actifs détenus et gérés de -52% d'ici 2030.
- Atteindre la neutralité carbone d'ici 2040.
- Améliorer l'efficacité énergétique et intégrer des solutions d'énergie renouvelable dans tous les nouveaux développements et les rénovations majeures.
- Mettre en œuvre des mesures d'adaptation pour atténuer les risques physiques liés au climat, tels que les vagues de chaleur, les hivers plus froids et la pénurie d'eau, qui ont été identifiés comme des opportunités pour renforcer la résilience des bâtiments et le confort des locataires.

Le suivi des progrès sera assuré par le reporting ESG annuel et des audits énergétiques. La politique s'applique au portefeuille de D'Ieteren Immo, qui est situé en Belgique. La politique couvre les activités en amont (approvisionnement en matériaux de construction) ainsi que les impacts en aval (consommation d'énergie des locataires). Les groupes de parties prenantes concernés sont les locataires, les sous-traitants et les communautés locales.Gestion du risque climatique. Afin d'approfondir la compréhension de l'impact que l'adaptation au changement climatique peut avoir sur les activités de D'Ieteren Immo, un exercice TCFD **(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)** a été lancé en 2024 en collaboration avec D'Ieteren Group afin d'identifier les principaux risques et opportunités auxquels l'entreprise est exposée, tant dans ses opérations propres que dans sa chaîne de valeur à court, moyen et long terme.

En 2025, l'accent a été mis sur l'affinement de l'inventaire des risques de D'Ieteren Immo, sur la quantification de l'un de ses risques les plus matériels ainsi que sur l'identification initiale de mesures d'atténuation potentielles.

2.1.3. INFORMATIONS MÉTHODOLOGIQUES SUR LES OBJECTIFS CLIMATIQUES

Bien qu'un seul objectif ait été validé, les deux objectifs climatiques de D'Ieteren Immo sont fondés sur des preuves scientifiques et s'appuient sur les contributions des parties prenantes, notamment les clients, les fournisseurs et les experts immobiliers. Divers scénarios climatiques ont été étudiés pour identifier les leviers de décarbonation les plus efficaces, y compris des scénarios compatibles avec une limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C. Ces scénarios ont permis d'identifier les évolutions potentielles du marché et de la réglementation qui pourraient avoir un impact sur la stratégie future. Cette réflexion a permis à D'Ieteren Immo d'identifier les actions de décarbonation les plus pertinentes pour ses activités immobilières.

L'alignement des objectifs sur les limites de l'inventaire des GES a été assuré en se basant sur les sources d'émissions et les catégories définies par les normes du Protocole GES. L'alignement des objectifs sur les limites de l'inventaire des GES a été assuré en se basant sur les sources d'émissions et les catégories définies par les normes du Protocole GES. L'inventaire couvre les émissions des périmètres 1 et 2 ainsi que les émissions pertinentes du périmètre 3 dans les limites opérationnelles, et les objectifs de réduction sont directement liés aux émissions incluses dans ce périmètre.

L'année 2019 a été choisie comme année de base, avec une valeur de référence de 7.838 tonnes de CO_{2e}. À partir de 2030, l'année de référence et/ou les objectifs de réduction des émissions de GES seront mis à jour tous les cinq ans. Il a été veillé à ce que la valeur de référence utilisée pour mesurer les progrès soit représentative des activités couvertes et des influences des facteurs externes, grâce à un processus simplifié. Aucune méthode complexe telle que la normalisation ou l'utilisation d'une moyenne sur trois ans n'a été utilisée. La valeur de référence et l'année de base peuvent changer en cas de modifications importantes des objectifs ou du périmètre de reporting, par exemple en raison de changements majeurs dans les activités de l'entreprise.

D'Ieteren Immo n'a pas utilisé de trajectoire de décarbonation sectorielle. L'objectif de D'Ieteren Immo pour les émissions des Scopes 1 et 2 a fait l'objet d'une assurance externe par la SBTi. Lors de la définition des hypothèses critiques utilisées pour déterminer l'objectif de réduction des émissions de GES, l'entreprise a pris en compte les développements futurs. Il est établi que ces facteurs affecteront à la fois les émissions de GES et les efforts de réduction des émissions, car les changements dans les préférences des clients pourraient stimuler la demande de produits plus durables, des facteurs réglementaires pourraient imposer des exigences plus strictes en matière de réduction des émissions, et de nouvelles technologies pourraient permettre des processus plus efficaces et réduire davantage les émissions.

En outre, des clients, des fournisseurs et des experts immobiliers ont été consultés par le biais d'une enquête afin de déterminer l'objectif.

2.1.4. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE

Consommation et mix énergétique	Unité	2025	2024
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	70	153
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	205	229
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	59	14
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	334	396
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	77	66
Consommation d'origine nucléaire	**MWh**	0	0
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	0	0
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	85	183
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	14	20
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**99**	**203**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	23	34
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**433**	**598**

Production d'énergie	Unité	2025	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	34	20

Intensité énergétique par revenu net	Unité	2025	2024
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	MWh/€m	15	23

2.1.5. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES

	Rétrospectif			Jalons et années cibles		
	2019 (année de référence)[1]	2025	2024	2025	2030	2050
Émissions de GES de Scope 1						
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2e)	**148**	**55**	**78**		**71**	
Émissions de GES de Scope 2						
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2e)		**21**	**32**			
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2e)	**16**	**3**	**2**		**8**	
Émissions significatives de GES de Scope 3						
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2e)	**7.674**	**4.119**	**4.388**		**3.684**	
1 Biens et services achetés	19	0	0			
2 Biens d'équipement	-	13	12			
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2)	37	13	19			
6 Déplacements professionnels	5	0	0			
7 Déplacements domicile-travail des employés	15	11	18			
13 Actifs loués en aval (basés sur la localisation)		5.944	6.419			
13 Actifs loués en aval (basés sur le marché)	7.598	4.081	4.340			
Émissions totales de GES						
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2e)		**6.057**	**6.576**			
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2e)	**7.838**	**4.178**	**4.468**		**3.762**	

Informations sur le revenu net	**2025**	**2024**
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	29	26
Revenus net (autres) (€m)	0	0
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	29	26

Intensité des GES par revenu net	**2025**	**2024**
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2e/€m)	212	251
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2e/€m)	146	171

2.2. Utilisation des ressources et économie circulaire

IRO matériels	Type
Chaîne de valeur	
Ressources entrantes de la chaîne de valeur : L'extraction primaire des matières premières consomme beaucoup d'énergie et leur exploitation est souvent liée à de graves intrusions directes dans les écosystèmes. Les activités minières sont souvent associées à des violations des droits de l'homme.	Impact modéré réel (-)
Pénurie potentielle de matières premières dans la chaîne de valeur : pourrait se traduire par une augmentation des coûts pour D'Ieteren Immo à moyen terme (coûts liés aux conséquences des retards dans l'approvisionnement et à la hausse des coûts des matériaux).	Risque modéré
Ressources sortantes dans la chaîne de valeur : la construction et la démolition génèrent une quantité importante de déchets.	Impact modéré réel (-)
Déchets dans la chaîne de valeur : en fonction de la méthode d'élimination et de recyclage potentiel, les déchets peuvent avoir un impact sur la biodiversité, la pollution de l'air et de l'eau et peuvent par conséquent affecter les communautés locales.	Impact modéré réel (-)

Les études réalisées dans le cadre du processus de double matérialité indiquent que le secteur de l'immobilier est l'un des plus grands consommateurs de matières premières au monde. Toutefois, les déchets générés par les opérations propres de D'Ieteren Immo dans ses bureaux, qui n'accueillent qu'une soixantaine de personnes (y compris des non-salariés) sont considérés comme non significatifs. De ce fait, D'Ieteren Immo ne dispose pas d'une politique spécifique pour la gestion des déchets dans le cadre de ses opérations propres. Toutefois, elle reconnaît l'importance de prévoir une infrastructure sur site pour le tri et le recyclage des déchets générés par tous les occupants des bâtiments et leurs activités.

2.2.1. GESTION DES RESSOURCES DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

La Charte d'achats durables soutient également l'utilisation des ressources et l'économie circulaire tout au long de la chaîne de valeur. Veuillez vous référer à la section 2.3.1. En outre, certaines actions sont menées au niveau des opérations propres de l'entreprise et ont des répercussions positives sur la chaîne de valeur en amont et en aval.

Conception, construction et utilisation circulaires : D'Ieteren Immo se concentre sur l'intégration des principes de circularité dans les processus de conception, de construction et d'utilisation pour tous ses projets de construction et de rénovation. Dans la construction, par exemple, le cycle de vie des matériaux est pris en compte pour déterminer le meilleur choix de matériaux.

L'approche de l'entreprise en matière d'infrastructure est tournée vers l'avenir, en créant des espaces de vie et de travail adaptables, conçus pour répondre aux besoins actuels et futurs tout en minimisant l'impact sur l'environnement. Pour les projets de construction importants tels que Mobilis et D'Ieteren Park en 2024, D'Ieteren Immo a cherché à obtenir la certification BREEAM New Construction, qui évalue la durabilité à travers des critères tels que l'eau, l'énergie, la mobilité, la circularité et d'autres facteurs dans toutes les phases du cycle de vie d'un bâtiment, de la conception jusqu'à l'adaptabilité.

Pour évaluer les progrès accomplis, l'entreprise évalue le nombre de projets qui respectent les normes BREEAM New Construction. En 2024, l'entreprise a continué d'investir dans le projet Mobilis et a obtenu une certification BREEAM « outstanding » (excellent) pour la phase de construction. En 2025, D'Ieteren Immo a travaillé sur le dossier D'Ieteren Park afin d'obtenir le certificat « Outstanding » en 2026.

Le projet Mobilis combine industrie urbaine, activités manufacturières et commerciales au sein d'un bâtiment flexible et neutre en énergie, doté de plateformes intérieures facilement adaptables pour soutenir les usages futurs, rendant ainsi le bâtiment plus propice à une reconversion afin d'éviter toute démolition/reconstruction.

Les principes de conception circulaire ont aussi servi de base au projet D'Ieteren Park en 2024. Dans la mesure du possible, le projet a opté pour la rénovation des bâtiments existants plutôt que pour la démolition, et les matériaux démontés ont été réutilisés dans le cadre du développement.

Un autre exemple de l'engagement de D'Ieteren Immo en faveur de la circularité est le projet Circularium dans l'ancien quartier Anderlecht Centre, qui en est à sa cinquième année et qui abrite plus de 25 organisations et start-up axées sur des activités circulaires.

Afin d'aligner les nouveaux petits et moyens projets sur les objectifs de durabilité, D'Ieteren Immo a finalisé et mis en œuvre ses Directives internes pour les projets en 2023. Ces directives fournissent des critères détaillés pour une prise de décision durable, depuis la phase de concept jusqu'à la conception. Depuis 2024, l'application de ces directives fait l'objet d'un suivi systématique à l'aide du logiciel utilisé pour la gestion de projets, ce qui a permis d'assurer un alignement cohérent avec la stratégie de durabilité de l'entreprise dans tous les projets.

Bien que des actions et des directives soient mises en place pour optimiser la gestion des ressources, D'Ieteren Immo ne fixe pas d'objectifs spécifiques pour sa chaîne de valeur en ce qui concerne l'utilisation des ressources et l'économie circulaire.

2.2.2. RESSOURCES ENTRANTES

D'Ieteren Immo ne dispose pas d'une liste exhaustive de tous les matériaux utilisés dans sa chaîne de valeur en amont. Cependant, les matériaux typiques utilisés dans la construction, tels que le ciment, le sable, le bois, la laine minérale et l'acier, peuvent être à risque à cause du changement climatique. Les équipes de conception adhèrent aux Directives internes pour les projets, qui s'articulent autour de trois principes fondamentaux qui guident la réduction de l'utilisation des matériaux, le choix d'alternatives durables et l'utilisation efficace des matériaux tout au long des projets.

2.2.3. RESSOURCES SORTANTES

Les déchets de D'Ieteren Immo provenant de ses opérations propres se composent de PMC (emballages plastiques, emballages métalliques et cartons de boissons), de déchets généraux et de papier. Les chiffres concernant les PMC et les déchets généraux sont actuellement basés sur des hypothèses, tandis que les déchets de papier (papier imprimé) sont suivis et enregistrés au moyen d'un système de tickets

Données relatives aux déchets	Unité	2025	2024
Quantité totale de déchets générés	**Tonnes**	**18**	**17**
Quantité totale de déchets dangereux	**Tonnes**	**0**	**0**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**10**	**9**
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	10	9
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	6	6
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	4	3
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**8**	**8**
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	8	8
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	8	8
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0	0

Déchets non recyclés	Unité	2025	2024
Quantité totale de déchets non recyclés	**Tonnes**	**12**	**11**
Pourcentage de déchets non recyclés	**%**	**66**	**66**

2.3. Pollution et eau dans la chaîne de valeur

IRO matériels	Type
Pollution de l'air dans la chaîne de valeur : a un impact sur la santé et les maladies, ainsi que sur les écosystèmes	Impact significatif réel (-)
Consommation d'eau dans la chaîne de valeur : la consommation du secteur affecte les ressources et les pénuries, et les rejets d'eau provenant des locataires peuvent avoir un impact sur la qualité de l'eau	Impact significatif réel (-)

2.3.1. ACHATS DURABLES

D'Ieteren Immo évolue dans un cadre social et juridique strict et accorde une grande importance à une Charte d'achats durables et à une gestion rigoureuse des fournisseurs. Tous les achats effectués auprès des fournisseurs clés respectent une charte de base pour des achats durables et le Code d'éthique de l'entreprise s'applique à tous les fournisseurs. La Charte des achats de D'Ieteren Immo établit des principes environnementaux fondamentaux, dont :

- **Amélioration continue :** Les fournisseurs sont invités à améliorer la durabilité de leurs produits et services, en mettant l'accent sur les matières premières, l'efficacité des ressources, la performance et l'impact en fin de vie.
- **Précaution environnementale :** Les fournisseurs sont encouragés à appliquer le principe de précaution en ce qui concerne les questions environnementales.
- **Initiatives responsables :** Les fournisseurs sont invités à prendre des initiatives pour renforcer leur responsabilité environnementale.
- **Soutien aux technologies vertes :** Les fournisseurs sont encouragés à favoriser le développement et l'adoption de technologies respectueuses de l'environnement.

Bien que cette politique ne traite pas spécifiquement de l'eau et de la pollution, elle englobe tous les types d'impacts environnementaux. De ce fait, D'Ieteren Immo n'a pas besoin d'une politique spécifique relative à la pollution et à l'eau dans la chaîne de valeur.

2.3.2. ACTIONS

Compte tenu de sa position de petit acteur sur le marché belge et au sein de D'Ieteren Group, D'Ieteren Immo n'impose pas d'actions spécifiques à sa chaîne de valeur. Cependant, 80% des actifs de D'Ieteren Immo ont mis en place des mesures conformes à la législation, dans le but de limiter la pollution. Par exemple :

- **Pollution de l'air :** Des filtres à air et des unités de ventilation sont installés.
- **Pollution de l'eau :** Des bacs de rétention et des séparateurs d'huile sont installés dans des zones telles que les parkings à sol perméable, ce qui permet de filtrer les polluants avant que l'eau n'atteigne le sol.

Pour les nouveaux bâtiments et les permis, les normes de D'Ieteren Immo prévoient une clause pour la réutilisation de l'eau. Pour les bâtiments existants, une analyse est effectuée afin de déterminer quels bâtiments devraient être prioritaires pour la mise en œuvre de mesures de réutilisation de l'eau. Bien que des actions soient mises en place pour atténuer les impacts négatifs, D'Ieteren Immo ne fixe actuellement aucun objectif spécifique pour sa chaîne de valeur en ce qui concerne la pollution et l'eau.

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

IRO matériels	Type
Violations des règles en matière de santé et de sécurité : peuvent entraîner des blessures et des décès parmi les employés	Impact modéré réel (-)
Coûts liés aux risques en matière de santé et de sécurité : coûts opérationnels directs (par exemple, le salaire) et indirects (par exemple, le coût de remplacement) liés aux employés, aux blessures, au burn-out et/ou à l'absentéisme.	Risque modéré
Formation et développement de carrière des employés : favorise le bien-être des employés et leur préparation aux défis futurs, et leur apporte un plus grand sentiment d'utilité, d'appartenance et de valeur.	Impact modéré réel (+)

Les employés sont répartis en quatre départements en fonction de leurs rôles : Finance, Gestion des actifs, Gestion immobilière et Architecture. La plupart des non-salariés de l'entreprise sont des architectes indépendants qui aident à la conception de bâtiments. De plus, des consultants externes soutiennent l'entreprise dans l'avancement de sa stratégie de durabilité.

Effectifs par pays	2025	2024
Belgique	42	43

Effectifs	2025			2024		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Salariés	18	24	**42**	16	27	**43**
Employés permanents	18	24	42	16	27	**43**
Employés temporaires	0	0	0	0	0	0

Non-salariés	2025	2024
Nombre total de non-employés dans l'effectif	16	14

Les sujets matériels identifiés sont alignés avec la stratégie d'entreprise de D'Ieteren Immo et sont intégrés dans sa *Feuille de route 2030*. Le bien-être des employés et le maintien d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée deviennent de plus en plus importants dans le contexte actuel. De plus, l'entreprise encourage activement les opportunités de croissance personnelle et professionnelle. Au cours des cinq prochaines années, D'Ieteren Immo entend veiller à ce que son équipe continue de s'améliorer en renforçant ses connaissances, son expertise et ses compétences non techniques.La *Feuille de route 2030* de l'organisation définit quatre axes stratégiques visant à améliorer le bien-être des employés, en abordant à la fois le développement ainsi que la santé et la sécurité au travail :

- Créer des emplois valorisants : Développer des rôles qui favorisent l'accomplissement et l'épanouissement.
- Promouvoir le développement personnel et professionnel : Offrir des opportunités qui favorisent le développement des compétences et l'avancement de carrière.
- Offrir un environnement de travail stimulant et sain : Créer un lieu de travail qui favorise la santé physique et mentale.
- Améliorer les structures de gouvernance pour le bien-être des employés : Renforcer les structures organisationnelles pour améliorer la transparence et l'engagement des employés.

Des problématiques telles que la traite des êtres humains, le travail forcé ou obligatoire et le travail des enfants parmi les effectifs de l'entreprise sont abordées indirectement dans le Code d'éthique et dans une politique de dénonciation conforme à la législation belge. Ces cadres garantissent la conformité avec les directives des Nations unies et de l'OCDE. De plus amples informations sont disponibles à la section 4.1. Il est toutefois important de noter qu'en tant qu'entreprise opérant uniquement en Belgique, la traite des êtres humains, le travail forcé et le travail des enfants ne sont pas des sujets matériels pour les opérations propres de D'Ieteren Immo.

D'Ieteren Immo respecte pleinement la législation belge du travail et propose diverses politiques visant à améliorer l'expérience et le bien-être des employés, notamment des politiques de vacances, des politiques de mobilité, un plan de leasing de vélos et certains règlements de travail.

3.1.1. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

Pour attirer et retenir les meilleurs talents, D'Ieteren Immo prévoit de mettre en place une politique de recrutement et de carrière axée sur le développement fondé sur des valeurs communes, des compétences non techniques et une expertise technique. Toutefois, la mise en œuvre de cette politique a été retardée, car l'entreprise réalise actuellement une étude complète de toutes les descriptions de fonctions et des compétences connexes afin d'en garantir l'efficacité. D'Ieteren Immo suit également le nombre d'heures de formation dispensées aux employés, bien qu'il n'y ait pas d'objectif fixé à ce sujet.

3.1.2. SANTÉ ET SÉCURITÉ

D'Ieteren Immo n'a pas encore mis en place de politique spécifique en matière de santé et de sécurité, comme une politique de prévention des accidents du travail. Toutefois, les enseignements tirés de l'enquête de satisfaction des employés sont utilisés pour affiner la politique RH et y intégrer des aspects liés à la santé et à la sécurité.

La politique RH a été révisée en 2025 et le règlement de travail actualisé comprend désormais plusieurs mesures visant à renforcer le bien-être des employés et à garantir le respect des obligations légales. L'interdiction de toute forme de violence ou de harcèlement moral et sexuel sur le lieu de travail, ainsi que les procédures détaillées pour les interventions psychosociales informelles et formelles, la protection contre le licenciement et les mesures de réintégration des victimes, faisaient déjà partie de la politique RH avant cette révision.

En 2025, deux droits importants ont été ajoutés au règlement de travail :

- Droit à la déconnexion : Les employés ne sont pas tenus de rester connectés numériquement en dehors des heures de travail. Ce droit favorise les périodes de repos, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la santé en général. Il s'applique à tous les outils numériques professionnels (ordinateurs portables, smartphones, e-mail, etc.) et garantit qu'aucune sanction ne peut être imposée en cas d'absence de réponse en dehors des heures de travail.
- Droit à la formation : Conformément à la loi du 3 octobre 2022, les employés ont le droit d'accéder aux opportunités de formation proposées par l'employeur.

L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données. Le total n'est pas calculé, car les informations relatives aux non-salariés ne sont pas disponibles.

Gestion de la santé et de la sécurité	2025			2024		
	Salariés	Non-salariés	Total	Salariés	Non-salariés	Total
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	100	(1)	(1)	100	(1)	(1)
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	0	0	**0**	0	0	**0**
Nombre d'accidents du travail enregistrables	2	0	**2**	2	0	**2**
Taux d'accidents du travail enregistrables	31,7	(1)	(1)	32,2(2)	(1)	(1)

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données Le total n'est pas calculé, car les informations relatives aux non-salariés ne sont pas disponibles.
(2) La donnée 2024 a été corrigée en raison d'une erreur dans la collecte de données.

	2025	2024
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés(1)	-	-
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès(1)	-	-

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

3.1.3. DIVERSITÉ ET INCLUSION

Bien que les sujets de la diversité et de l'inclusion soient importants au niveau du Groupe, D'Ieteren Immo n'a pas identifié d'IRO matériels liés à la diversité. Toutefois, l'entreprise reste engagée à promouvoir un environnement de travail équitable et diversifié, offrant des chances égales, quels que soient le sexe, l'âge, l'origine culturelle, la capacité physique ou d'autres facteurs. L'entreprise veille à ce que les décisions de recrutement soient fondées uniquement sur les compétences, le potentiel et les réalisations. Depuis 2021, elle surveille activement la représentation des genres et a comblé l'écart de rémunération. Pour soutenir encore l'inclusion et la transparence, le Comité Exécutif communique régulièrement sur les sujets et décisions clés de l'entreprise.

Employés de la haute direction par genre	2025		2024	
	Effectifs	Part de l'effectif (%)	Effectifs	Part de l'effectif (%)
Femmes	2	40	2	40
Hommes	3	60	3	60
Total des employés	5		5	

Répartition par âge des employés	2025		2024	
	Effectifs	Part de l'effectif (%)	Effectifs	Part de l'effectif (%)
Moins de 30 ans	2	5	0	0
De 30 à 50 ans	24	57	26	60
Plus de 50 ans	16	38	17	40

3.1.4. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS

D'Ieteren Immo favorise un environnement de communication ouverte et d'accessibilité managériale, permettant aux employés de faire part de leurs préoccupations directement à leurs supérieurs. L'engagement des employés est dirigé par le Workforce Manager, qui veille à ce que toutes les questions impactant le personnel soient traitées de manière efficace. Lors de réunions d'évaluation annuelles, les employés sont encouragés à exprimer leurs préoccupations. Ces réunions sont complétées par une enquête de satisfaction annuelle visant à évaluer le bien-être et à identifier les domaines d'amélioration, afin de les intégrer dans la *Feuille de route 2030*.

En 2023, D'Ieteren Immo a fondé *Athena*, un conseil interdisciplinaire de représentants chargé de promouvoir les objectifs sociaux et de gouvernance dans le cadre de la *Feuille de route 2030*. Athena est un groupe consultatif clé pour l'organisation qui se réunit tous les mois et sert de canal de retour d'information. Grâce à ce dispositif, des discussions régulières sont menées avec le Comité Exécutif, garantissant que la voix des employés est systématiquement entendue au plus haut niveau. Cela inclut des sujets tels que la santé et la sécurité, la formation et le développement, ainsi que la diversité.

D'Ieteren Immo n'identifie actuellement pas les travailleurs qui pourraient être particulièrement vulnérables aux impacts ou marginalisés. Dans la mesure où une culture de communication ouverte et de transparence est encouragée, aucune distinction de ce type n'est effectuée.

3.1.5. CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS

D'leteren Immo fait appel à un prestataire externe pour gérer ses procédures de dénonciation. Dans le cadre de la Politique de dénonciation, toute personne qui utilise la ligne d'assistance bénéficie d'une garantie totale de confidentialité et de protection. Ce mécanisme sert également de système de traitement des plaintes et des griefs relatifs à tous les types de questions concernant les employés.

Le Conseil Athena et les procédures de dénonciation ont été présentés lors d'une réunion générale et sont accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 via le menu principal de l'intranet de l'entreprise. Les deux adresses e-mail sont affichées bien en évidence. En outre, ces ressources sont régulièrement mises en avant dans la lettre d'information publiée par l'entreprise.

Le Conseil Athena suit le nombre de préoccupations reçues sur son adresse e-mail, et un suivi similaire est effectué par le prestataire externe. Un rapport annuel résume les cas traités par le prestataire externe. D'leteren Immo veille à ce que ces procédures soient efficaces et jouissent de la confiance des employés grâce à une communication ouverte, transparente et cohérente.

3.1.6. OBJECTIFS

D'leteren Immo n'a actuellement pas d'objectifs assortis de délais ou orientés sur les résultats en ce qui concerne la réduction des impacts négatifs, la promotion des impacts positifs ou la gestion des risques et opportunités matériels concernant ses effectifs. Cependant, D'leteren Immo suit de près les taux de participation à son enquête de satisfaction des employés et s'est fixé comme objectif un score de 80% ou plus pour 2025. L'année dernière, le taux de satisfaction était de 74,4%, et cette année, il est passé à 81,9%, dépassant ainsi l'objectif fixé.

3.1.7. ROTATION DU PERSONNEL

Rotation du personnel	Unité	2025	2024
Rotation totale du personnel	n	4	1
Taux de rotation du personnel	%	9,5	2,3

3.1.8. INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME

Aucun incident, aucune plainte, ni aucun impact significatif en matière de droits de l'homme n'a été rapporté en 2025.

	2025	2024
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	0	0
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	0	0
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0	0
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0	0

3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

IRO matériels	Type
Travail des enfants/travail forcé dans la chaîne de valeur : les violations des droits de l'homme restent très répandues, en particulier dans l'extraction des matières premières et les processus de fabrication dans l'industrie immobilière mondiale	Impact modéré potentiel (-)
Risques opérationnels liés à la présence de travail des enfants et/ou de travail forcé dans la chaîne de valeur : perturbations dans l'approvisionnement, atteinte à la réputation	Risque modéré
Violations des règles en matière de santé et de sécurité dans la chaîne de valeur : peuvent entraîner des blessures, des décès et d'autres conséquences pour les travailleurs de la chaîne de valeur	Impact significatif réel (-)

Les travailleurs de la chaîne de valeur de D'leteren Immo qui sont susceptibles d'être matériellement impactés comprennent :

- Les travailleurs sur les sites de D'leteren Immo qui ne font pas partie des effectifs de l'entreprise, tels que ceux impliqués dans des activités externalisées pour la construction de bâtiments, l'entretien des sites ou les rénovations.
- Les travailleurs de la chaîne de valeur en amont de D'leteren Immo, tels que ceux engagés dans l'extraction de métaux ou de minéraux utilisés dans la production de matériaux de construction.

Le travail des enfants et le travail forcé restent largement répandus dans l'extraction des matières premières et les processus de fabrication.

Bien que D'leteren Immo ne dispose pas d'une vue d'ensemble détaillée des pays impliqués dans sa chaîne de valeur, les préoccupations en matière de santé et de sécurité sont plus fréquemment liées à des incidents spécifiques survenant lors de projets de construction ou de rénovation sur ses sites en Belgique.

3.2.1. GESTION DES IMPACTS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

D'leteren Immo évolue dans un cadre social et juridique strict et accorde une grande importance à une Charte d'achats durables et à une gestion rigoureuse des fournisseurs.

Pour renforcer les pratiques éthiques et durables, tous les fournisseurs clés (considérés comme des partenaires commerciaux à long terme, fournissant des produits ou des services de grande valeur essentiels au bon fonctionnement et aux activités de développement occasionnelles de l'entreprise) sont tenus de signer un avenant à leur contrat qui couvre l'éthique des affaires et les opérations durables afin d'en garantir le respect. La Charte reprend les dix principes fondamentaux du Pacte mondial des Nations unies et couvre tous les travailleurs de la chaîne de valeur.

Il s'agit notamment de :

- Soutenir et respecter les droits de l'homme reconnus au niveau international dans leur sphère d'influence.
- Veiller à ce que les fournisseurs ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.
- Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.
- Abolir toutes les formes de travail obligatoire ou forcé.
- Abolir le travail des enfants.
- Lutter contre la discrimination en matière d'emploi et de profession
- Combattre toutes les formes de corruption, y compris l'extorsion et les pots-de-vin.

Le responsable de l'architecture et le responsable de l'immobilier sont chargés de la mise en œuvre de cette charte. Bien qu'elle aborde le travail forcé ou obligatoire et le travail des enfants, elle ne traite pas explicitement du trafic d'êtres humains. En outre, le Code d'éthique de l'organisation s'applique également à tous les fournisseurs. L'entreprise mettra en œuvre un code de conduite des fournisseurs en 2026.

D'Ieteren Immo intègre divers critères d'éthique et de durabilité dans son processus décisionnel pour les activités d'achat importantes, favorisant ainsi un approvisionnement responsable.

En raison de la collaboration de l'entreprise avec des sous-traitants du secteur de la construction et d'autres partenaires, les conditions de travail sont régulièrement contrôlées au moyen d'inspections sur site. Un coordinateur sécurité est chargé de donner des directives sur tous les projets de construction. En cas de risque matériel, le coordinateur sécurité intervient pour mettre en place des mesures correctives et organise une réunion afin de discuter du problème. D'Ieteren Immo ne dispose pas d'un processus écrit spécifique pour déterminer les actions nécessaires ou appropriées pour répondre à des impacts particuliers, car l'approche varie en fonction de la situation.

Bien que D'Ieteren Immo mette en œuvre un certain nombre d'actions dans le but d'éviter ou de remédier à tout impact sur les droits de l'homme dans sa chaîne de valeur, il reste difficile de contrôler efficacement l'efficacité de ces actions. Néanmoins, aucun incident ou problème grave lié aux droits de l'homme n'a été signalé dans sa chaîne de valeur en amont ou en aval.

Les ressources utilisées pour gérer les impacts sur les travailleurs de la chaîne de valeur comprennent des ressources financières, humaines et technologiques.

3.2.2. INTERACTION AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS

D'Ieteren Immo dispose d'un canal formel permettant aux travailleurs de faire part de leurs préoccupations liées à l'environnement de travail. Les travailleurs peuvent envoyer un e-mail à une partie externe, qui partage ensuite l'information avec l'employé concerné de D'Ieteren Immo en vue de remédier au problème. Lors de la signature d'un nouveau contrat, les fournisseurs sont tenus d'informer les travailleurs de la chaîne de valeur de l'existence de ce canal de signalement formel.

D'Ieteren Immo ne vérifie pas l'efficacité de cette communication par les fournisseurs. En cas de violation des droits ou des conditions de travail, D'Ieteren Immo prend des mesures correctives en abordant le problème lors d'une réunion afin d'en assurer la résolution rapide. La partie externe suit le nombre de préoccupations reçues par e-mail et transmet l'information à D'Ieteren Immo.

Comme indiqué à la section 4.1.2., le Code d'éthique s'applique à tous les fournisseurs, garantissant ainsi une protection contre les représailles pour les personnes utilisant le canal de signalement. Aucun signalement n'a été effectué via ce canal concernant la chaîne de valeur en amont ou en aval en 2025 ou avant.

En outre, pendant les projets de construction, D'Ieteren Immo organise plusieurs réunions de chantier, avec l'intervention d'un coordinateur sécurité qui donne des directives sur tous les projets. En fonction de la situation et du type d'engagement, D'Ieteren Immo peut interagir directement avec le travailleur de la chaîne de valeur ou avec son représentant légitime. Cependant, D'Ieteren Immo ne dispose pas d'une procédure formelle définissant les types ou la fréquence d'engagement, car cela varie en fonction du projet ou de la situation.

Le responsable de l'architecture et le responsable de l'immobilier sont chargés de la supervision de cet engagement. Lors des réunions de chantier avec le coordinateur sécurité, l'entreprise évalue l'efficacité immédiate des actions mises en place. Cependant, D'Ieteren Immo ne suit pas l'efficacité annuelle de la charte et ne fixe pour l'instant aucun objectif spécifique lié aux impacts sur les travailleurs de la chaîne de valeur.

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

IRO matériels	Type
Risques de corruption et de pots-de-vin dans les opérations propres : cela pourrait entraîner des sanctions, une perte de talents et une perte d'opportunités commerciales.	Risque modéré

D'Ieteren Immo opère en Belgique dans le secteur de la gestion d'actifs immobiliers, qui est régi par diverses réglementations et directives concernant la conduite des affaires. Les parties prenantes suivantes ont été prises en compte dans l'identification des IRO matériels : employés, entrepreneurs, fournisseurs, partenaires pour les matériaux en fin de vie, institutions financières, experts internes et externes. Leurs points de vue ont été recueillis via des entretiens et une enquête.

4.1.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

L'éthique des affaires est supervisée par le CEO et le Comité Exécutif et fait l'objet de rapports adressés au Conseil d'Administration. Les organes d'administration, de direction et de surveillance reçoivent une formation approfondie sur ces questions et intègrent systématiquement ces principes dans leur travail quotidien, en veillant à ce qu'ils soient activement promus et respectés par les employés.

4.1.2. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE

Depuis 2021, D'Ieteren Immo dispose de son propre Code d'éthique, qui fournit des orientations sur les principes généraux en matière d'éthique des affaires ainsi que des protocoles spécifiques à appliquer dans différentes situations.

Le Code poursuit les principaux objectifs suivants :

- Les employés doivent agir conformément à l'éthique, aux principes de commerce équitable et au code de l'entreprise.
- Les conflits d'intérêts doivent être évités, en particulier avec les clients, les entrepreneurs, les fournisseurs et les tiers.
- Tous les cadeaux et invitations doivent respecter les pratiques commerciales courantes et être conformes à la législation anti-corruption. Les cadeaux de fin d'année sont distribués aux employés selon un système de tirage au sort afin de garantir l'équité et la transparence.
- Aucun avantage ne peut être offert à des fonctionnaires ou à d'autres tiers.
- Il faut éviter d'utiliser ou de partager des informations privilégiées à des fins personnelles pendant et après l'emploi.

Ce Code prévoit une procédure permettant aux employés et aux fournisseurs d'identifier et de signaler des comportements illicites. Bien que D'Ieteren Immo ne dispose pas de politiques spécifiques de lutte contre la corruption et les pots-de-vin conformément à la Convention des Nations unies contre la corruption, elle a mis en place une Politique et une procédure de dénonciation qui sont accessibles tant aux employés qu'aux fournisseurs.
La procédure est conforme à la législation applicable transposant la directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil. L'entreprise met activement en place, développe, promeut et évalue sa culture d'entreprise au moyen d'enquêtes annuelles de satisfaction auprès des employés et des clients. D'Ieteren Immo travaille actuellement à la mise en œuvre d'un Code de conduite pour ses employés. Compte tenu de la nature du secteur dans lequel D'Ieteren Immo évolue, il est reconnu que toutes les fonctions au sein de l'organisation sont exposées à un risque de corruption ou de pots-de-vin.

4.1.3. PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE-VIN

Grâce à la Ligne d'assistance Éthique, à la Politique et à la procédure de dénonciation ainsi qu'à la Charte d'achats durables, les employés et les fournisseurs sont informés des risques de corruption et de pots-de-vin et disposent des connaissances nécessaires pour prévenir, détecter et gérer de telles actions.

Si un signalement est effectué par le biais de la Ligne d'assistance Éthique, qui est disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en trois langues (français, néerlandais et anglais), il fait l'objet d'une enquête par une partie externe. Le cas échéant, les conclusions de l'enquête sont communiquées au Conseil d'Administration qui, à son tour, en informe le CEO de D'Ieteren Immo. Les enquêteurs sont indépendants de la direction impliquée dans l'affaire, ce qui garantit l'impartialité et la transparence dans le processus.

La Ligne d'assistance Éthique, la Politique et la procédure de dénonciation ainsi que la Charte d'achats durables sont centralisées sur le SharePoint de D'Ieteren Immo, ce qui les rend facilement accessibles aux employés. Les fournisseurs sont informés de ces procédures et de leurs obligations de conformité dès le début du partenariat avec l'entreprise.

En 2025, D'Ieteren Immo a organisé une formation sur la corruption et les pots-de-vin pour tous les employés, en collaboration avec la partie externe responsable de la Ligne d'assistance Éthique. Cette formation avait précédemment eu lieu en 2023. Son contenu portait principalement sur la Ligne d'assistance Éthique et sur la procédure de dénonciation, mettant en avant l'importance du signalement de comportements non éthiques et expliquant comment les employés peuvent utiliser ces outils pour signaler toute préoccupation liée à de la corruption et des pots-de-vin.

Fonctions à risque	**2025**	**2024**
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	42	43
Pourcentage des FAR recevant une formation	100	95

4.1.4. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN

Le Comité Exécutif surveille toutes les questions liées à l'éthique des affaires et en rend compte au Conseil d'Administration. Aucun cas n'a été signalé en 2025.

	2025	**2024**
Nombre de condamnations	0	0
Montant des amendes (€m)	0	0

Annexes

Liste des points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE :

Exigence de publication	Point de données		Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence Règlement sur les indices de référence	Référence Loi européenne sur le climat	Référence rapport
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	Mixité au sein des organes de gouvernance	✓		✓		DIA : 226 MSK : 256 PHE : 277 Immo : 302
ESRS 2 GOV-1	21(e)	Pourcentage d'administrateurs indépendants			✓		
ESRS 2 GOV-4	30	Déclaration sur la diligence raisonnable	✓				DIA : 226 MSK : 257 PHE : 279 Immo : 303
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	✓	✓	✓		Non pertinent
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	✓		✓		Non pertinent
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iii	Participation à des activités liées à des armes controversées	✓		✓		Non pertinent
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iv	Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac			✓		Non pertinent
ESRS E1-1	14	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici 2050				✓	DIA : 235 MSK : 261 PHE : n.a. Immo : 307
ESRS E1-1	16 (g)	Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris »		✓	✓		n.a.
ESRS E1-4	34	Objectifs de réduction des émissions de GES	✓	✓	✓		DIA : 235 MSK : 261 PHE : n.a. Immo : 307
ESRS E1-5	38	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)	✓				DIA : 239 MSK : 263 PHE : 286 Immo : 309
ESRS E1-5	37	Consommation d'énergie et mix énergétique	✓				
ESRS E1-5	40 à 43	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	✓				
ESRS E1-6	44	Émissions de GES brutes de scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	✓	✓	✓		DIA : 240 MSK : 264 PHE : 286 Immo : 310
ESRS E1-6	53 à 55	Intensité des émissions de GES brutes	✓	✓	✓		
ESRS E1-7	56	Absorptions de GES et crédits carbone				✓	Non pertinent
ESRS E1-9	66	Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat			✓		Non pertinent
ESRS E1-9	66 (a)	Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique		✓			Non pertinent

Exigence de publication	Point de données		Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence Règlement sur les indices de référence	Référence Loi européenne sur le climat	Référence rapport
ESRS E1-9	66 (c)	Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif		✓			Non pertinent
ESRS E1-9	67 (c)	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique		✓			Non pertinent
ESRS E1-9	69	Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat			✓		Non pertinent
ESRS E2-4	28	Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejeté dans l'air, l'eau et le sol	✓				Non pertinent
ESRS E3-1	9	Ressources aquatiques et marines	✓				DIA : 243 MSK : 266 PHE : 289 Immo : 312
ESRS E3-1	13	Politique en la matière	✓				
ESRS E3-1	14	Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	✓				Non pertinent
ESRS E3-4	28 (c)	Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	✓				Non pertinent
ESRS E3-4	29	Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres	✓				Non pertinent
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (a) i	Zones sensibles sur le plan de la biodiversité	✓				Non pertinent
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (b)	Impacts sur le sol	✓				Non pertinent
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (c)	Espèces menacées	✓				Non pertinent
ESRS E4-2	24 (b)	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	✓				Non pertinent
ESRS E4-2	24 (c)	Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	✓				Non pertinent
ESRS E4-2	24 (d)	Politiques de lutte contre la déforestation	✓				Non pertinent
ESRS E5-5	37 (d)	Déchets non recyclés	✓				DIA : 242 MSK : 266 PHE : 289 Immo : 312
ESRS E5-5	39	Déchets dangereux et déchets radioactifs	✓				
ESRS 2 - SBM3 - S1	14 (f)	Risque de travail forcé	✓				Non pertinent
ESRS 2 - SBM3 - S1	14 (g)	Risque d'exploitation d'enfants par le travail	✓				Non pertinent
ESRS S1-1	20	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	✓				DIA : 244 MSK : 267 PHE : 293 Immo : 314
ESRS S1-1	21	Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail			✓		DIA : 244 MSK : 267 PHE : 293 Immo : 313
ESRS S1-1	22	Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	✓				n.a.
ESRS S1-1	23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	✓				DIA : 245 MSK : 268 PHE : 290 Immo : 313

Exigence de publication	Point de données		Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence Règlement sur les indices de référence	Référence Loi européenne sur le climat	Référence rapport
ESRS S1-3	32 (c)	Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	✓				DIA : 247 MSK : 270 PHE : 293 Immo : 315
ESRS S1-14	88 (b) et (c)	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	✓		✓		DIA : 247 MSK : 269 PHE : 294 Immo : 314
ESRS S1-14	88(e)	Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	✓				
ESRS S1-16	97 (a)	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	✓		✓		Non pertinent
ESRS S1-16	97 (b)	Ratio de rémunération excessif du CEO	✓				Non pertinent
ESRS S1-17	103 (a)	Cas de discrimination	✓				DIA : 247 MSK : 270 PHE : 294 Immo : 315
ESRS S1-17	104 (a)	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	✓		✓		
ESRS 2-SBM3 – S2	11 (b)	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	✓				DIA : 248 MSK : n.a. PHE : 295 Immo : 315
ESRS S2-1	17	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	✓				DIA : 249 MSK : 270 PHE : 295 Immo : 315
ESRS S2-1	18	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	✓				
ESRS S2-1	19	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	✓		✓		n.a.
ESRS S2-1	19	Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail			✓		DIA : 248 MSK : 270 PHE : 295 Immo : 315
ESRS S2-4	36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur	✓				n.a.
ESRS S3-1	16	Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	✓				Non pertinent
ESRS S3-1	17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE	✓		✓		Non pertinent
ESRS S3-4	36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	✓				Non pertinent
ESRS S4-1	16	Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux	✓				Non pertinent
ESRS S4-1	17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	✓		✓		Non pertinent
ESRS S4-4	35	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	✓				Non pertinent
ESRS G1-1	10 (b)	Convention des Nations unies contre la corruption	✓				DIA : 251 MSK : 272 PHE : 297 Immo : 317
ESRS G1-1	10 (d)	Protection des lanceurs d'alerte	✓				DIA : 247 MSK : 270 PHE : 293

Exigence de publication	Point de données		Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence Règlement sur les indices de référence	Référence Loi européenne sur le climat	Référence rapport
							Immo : 316
ESRS G1-4	24 (a)	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	✓		✓		DIA : 251 MSK : 273 PHE : 299 Immo : 318
ESRS G1-4	24 (b)	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	✓				DIA : 252 MSK : 273 PHE : 298 Immo : 318

{59} Pour déterminer les informations importantes à divulguer concernant les IRO, D'Ieteren Group a suivi le logigramme de l'appendice E ESRS-1, en commençant par les sujets matériels résultant de son exercice DMA. En outre, D'Ieteren Group a consulté la cartographie préliminaire de l'EFRAG figurant dans le projet d'explication ID 177 afin de vérifier que la cartographie qu'il avait établie entre les sujets de durabilité matériels et les exigences de publication était alignée sur la cartographie de l'EFRAG.

Déclaration générale sur les exigences de publication minimums concernant les politiques, les actions et les objectifs

S'il n'y a pas de politiques, d'actions ou d'objectifs mentionnés dans la déclaration, cela s'explique par le fait que le premier exercice de double matérialité a mis en lumière un certain nombre de nouveaux sujets matériels pour les sociétés qui n'ont été que récemment intégrés ou discutés en vue de leur intégration dans la stratégie globale de l'entreprise. Ces nouveaux sujets sont en cours de travail et leur intégration fera l'objet de discussions approfondies dans les années à venir. En outre, un certain nombre de sujets sont considérés comme matériels au niveau du Groupe, mais pas au niveau des sociétés. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de définir des politiques, des actions ou des objectifs en vue de leur mise en œuvre et/ou de leur suivi.

Par ailleurs, les informations relatives aux ressources financières actuelles et futures (dépenses d'investissement et dépenses opérationnelles) allouées à des actions spécifiques ne sont pas disponibles (sauf indication contraire). Sauf mention explicite, la plupart des actions sont des actions ponctuelles ou continues, sans horizon temporel précis ni plan de réalisation défini, mais intégrées dans les opérations quotidiennes. La plupart du temps, sauf pour le changement climatique, aucune valeur de référence n'est définie pour les objectifs. L'évolution de la progression vers les objectifs est généralement mesurée de manière continue en évaluant les avancées d'une année à l'autre. Les métriques communiquées sont validées à la fois par des contrôles internes et par un fournisseur d'assurance externe. Dans certains cas, les métriques sont compilées et traitées par des consultants externes (émissions de CO2).

Notes additionnelles et méthodologies

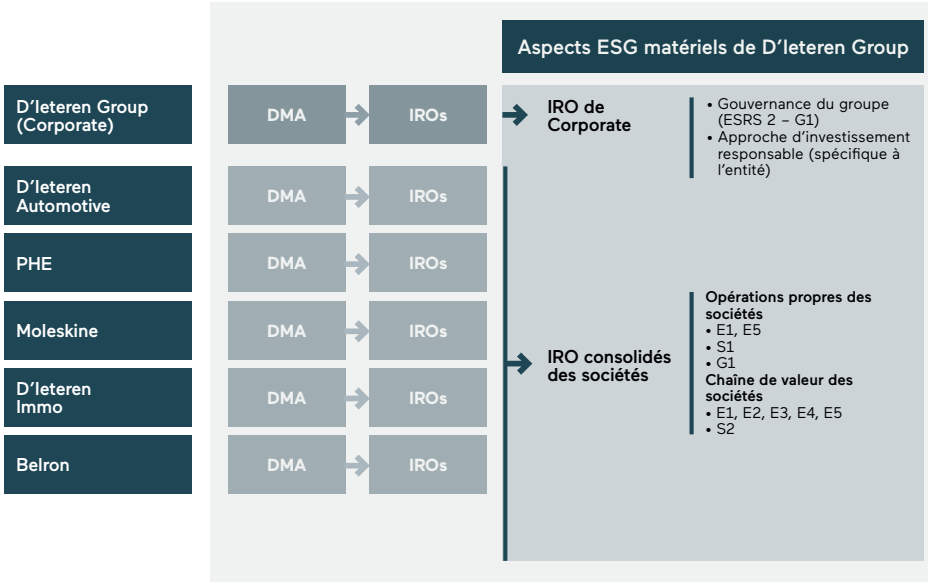
1. Processus d'analyse de double matérialité (DMA) du Groupe

L'analyse de double matérialité (DMA) réalisée en 2023–2024 a intégré les risques et opportunités financiers et a consolidé les résultats pour l'ensemble des sociétés du portefeuille. Cette approche offre au Groupe une perspective plus globale et stratégique, essentielle pour guider les actions futures. En intégrant les informations de la DMA, l'organisation est mieux préparée à faire face aux défis et aux opportunités liés à la durabilité qui ne cessent d'évoluer. Cela lui permet de s'assurer que ses plans d'action sont en adéquation avec les objectifs financiers et les attentes des parties prenantes.

Étant donné que les impacts, risques et opportunités (IRO) de D'Ieteren Group se manifestent à différents niveaux, la DMA a été réalisée à la fois au niveau Corporate et au niveau des sociétés. Les lignes directrices des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) indiquent que le périmètre de la DMA doit se concentrer sur les sociétés financièrement consolidées. Pour D'Ieteren Group, cela implique d'exclure du périmètre TVH et Belron - considérées comme des « entreprises associées avec d'autres relations d'affaires » par les normes ESRS. Cependant, au niveau du Groupe, TVH et Belron représentent plus de 70% des bénéfices et plus de 60% des employés et sont donc susceptibles de constituer une part substantielle des IRO du Groupe. C'est pourquoi D'Ieteren Group a décidé d'inclure ces deux sociétés dans le périmètre de la DMA, considérant que les résultats donneraient une lecture plus précise des IRO du Groupe.

L'analyse de double matérialité a été réalisée par les équipes ESG du Groupe et de ses sociétés en collaboration avec le même partenaire externe, ce qui a permis de garantir une méthodologie cohérente. Elle a été soumise à la supervision du Comité Exécutif du Groupe à différents stades. Le Comité d'Audit a également supervisé le processus. Les résultats finaux ont été validés par le Conseil d'Administration de D'Ieteren Group en 2024.

Une analyse de double matérialité complète sera réalisée tous les trois à cinq ans, mais l'engagement des parties prenantes est un processus continu et l'évaluation des impacts, risques et opportunités peut être adaptée en conséquence.



Le processus de DMA, qui était similaire pour chaque société, comprenait plusieurs phases.

1.1. Phase 1 : Recherche et documentation

Pour chaque entité (c'est-à-dire l'entité Corporate et les six sociétés), les étapes suivantes ont été suivies :

- **Identification et classification des parties prenantes :** Une identification et une classification des parties prenantes ont été effectuées afin de comprendre quelles parties prenantes devaient être prises en compte dans l'analyse de matérialité. Les parties prenantes ont été classées en deux catégories principales : les parties prenantes concernées et les utilisateurs des déclarations de durabilité. En outre, des experts, à la fois internes et externes, ont été identifiés.
- **Élaboration d'un plan d'engagement des parties prenantes :** Un plan d'engagement a été élaboré pour chaque groupe de parties prenantes identifié.
- **Cartographie de la chaîne de valeur** : Parallèlement, toute la chaîne de valeur a été cartographiée, de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'élimination en fin de vie. Cela a permis d'avoir une vue d'ensemble des différentes activités en amont et en aval, des ressources nécessaires et des relations qui sous-tendent le modèle économique des sociétés.
- **Identification des sujets de durabilité** : Pour dresser une liste exhaustive de sujets ESG potentiellement matériels dans les opérations et la chaîne de valeur des sociétés, un processus de filtrage a été appliqué en tenant compte de plusieurs facteurs : les analyses de matérialité précédentes, les normes SASB (axées sur des facteurs ESG financièrement matériels), la MSCI ESG Industry Materiality Map, les exigences de publication des normes ESRS (à la fois générales et spécifiques à un secteur), les conseils de parties prenantes et d'experts, les comparaisons entre pairs et la recherche scientifique ou analytique pertinente.

1.2. Phase 2 : Analyse de matérialité

1.2.1. IMPACT SUR LA SOCIÉTÉ

Identification des impacts

Cette phase visait à définir de manière exhaustive l'impact sociétal de chaque société lié à des sujets ESG présélectionnés et à la cartographie de la chaîne de valeur.

Tout d'abord, chaque impact a été évalué à l'aide des critères suivants :

- **Actuel ou potentiel** : L'impact existe-t-il actuellement ou s'agit-il d'un futur problème potentiel ?
- **Négatif ou positif** : L'impact contribue-t-il de manière positive ou négative à la société ?

Lorsqu'un impact pouvait être interprété comme positif ou négatif, une seule perspective a été choisie afin d'éviter toute redondance.

Cette approche a conduit à un plus grand nombre d'aspects négatifs puisque les efforts de l'entreprise pour atténuer les impacts négatifs ont été délibérément exclus du processus d'identification. L'objectif de cet exercice était en effet d'identifier l'impact inhérent, afin de rendre compte des politiques et des plans d'action afférents dans le rapport de durabilité.

- **Horizon à court, moyen ou long terme** : Sur quelle période l'impact est-il censé se produire ?

Conformément aux recommandations des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), l'horizon temporel a été organisé comme suit :

- **Court terme** : moins d'un an **;**
- **Moyen terme** : jusqu'à 5 ans ;
- **Long terme** : plus de 5 ans.

Évaluation des impacts

L'ampleur de chaque impact potentiel a ensuite été évaluée en tenant compte d'une combinaison de plusieurs facteurs.

- La **gravité**
- La **portée** (dans quelle mesure l'impact se propage au sein de l'organisation ou auprès de ses parties prenantes)
- Le **caractère irrémédiable** des impacts négatifs
- La **probabilité**, si identifié comme potentiel.

Enfin, un seuil de matérialité a été appliqué pour déterminer quels impacts étaient significatifs pour l'entreprise.

1.2.2. RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Identification des risques et opportunités

Les risques ou les opportunités sont définis comme des facteurs qui influencent, ou sont susceptibles d'influencer, les flux de trésorerie, les résultats, la position, le développement, le coût du capital ou l'accès au financement de l'entreprise à court, moyen et long terme. Les risques et les opportunités liés à l'ESG ont été identifiés grâce à des recherches et à des discussions avec les équipes de gestion des risques. Les résultats de l'analyse d'impact ont également été utilisés pour déterminer si chaque impact pouvait être associé à un risque financier. L'analyse étant basée sur les risques, les opportunités n'ont été identifiées que lorsqu'il existait une opportunité commerciale directe liée à un sujet qui ne résultait pas de la gestion d'un risque.

Évaluation des risques et des opportunités

Au cours de la phase d'évaluation, à laquelle ont participé l'équipe ESG et des experts internes, deux critères ont été évalués :

- **Probabilité :** Ce critère mesure la probabilité qu'un risque financier se matérialise à court ou moyen terme (1 à 5 ans). Une échelle allant de « très probable » à « très improbable » a été appliquée pour évaluer cette probabilité.
- **Ampleur :** Ce critère évalue l'importance - positive ou négative - du sujet sur la performance financière. L'ampleur a été cartographiée sur une échelle allant de « faible ampleur » à « grande ampleur ». Chaque niveau d'ampleur a été associé à une plage de valeurs financières.

En outre, une troisième dimension a été ajoutée pour comprendre, pour chaque sujet ESG, l'impact sur la performance à long terme (> 5 ans). Cette mesure n'a pas été utilisée dans la notation, mais a plutôt permis d'évaluer l'importance que certains risques ou opportunités pourraient avoir à l'avenir.

La matérialité financière de chaque sujet ESG a été évaluée en combinant les scores de probabilité et d'ampleur. Une fois les scores finaux et les seuils déterminés, les entreprises ont pu déterminer si un sujet présentait des risques ou des opportunités importants.

1.3. Phase 3 : Validation au niveau des sociétés

La phase de validation a été une étape cruciale pour garantir l'exactitude et la fiabilité des résultats de l'analyse de matérialité. Cette phase implique plusieurs activités essentielles :

- **Engagement des parties prenantes** : Les premiers résultats de l'analyse de matérialité ont été présentés à diverses parties prenantes, notamment des équipes internes, des partenaires externes, des experts en la matière et des parties prenantes concernées. Ces consultations ont permis de recueillir des informations et des commentaires très utiles, qui ont contribué à affiner et à valider les résultats. Le dialogue avec les parties prenantes a permis de prendre en compte les différentes perspectives et d'aborder les éventuelles zones d'ombre.
- **Revue des conclusions** : Après avoir intégré le feed-back provenant des consultations des parties prenantes, chaque société a procédé à une revue approfondie des conclusions afin d'en garantir la cohérence et l'homogénéité.
- **Revue de direction** : La dernière étape de la phase de validation a été l'examen et l'approbation des Comités Exécutifs et des Conseils d'Administration des sociétés, ce qui a apporté une légitimité et fourni un mandat naturel pour la mise en œuvre des priorités et des actions identifiées.

1.4. Phase 4 : Consolidation au niveau de D'leteren Group

Les résultats des DMA individuelles des sociétés ont été consolidés au niveau du Groupe. Deux méthodes de consolidation distinctes ont été utilisées : une pour les impacts et une autre pour les risques et les opportunités.

1.4.1. CONSOLIDATION DE L'ANALYSE D'IMPACT

La méthode utilisée pour consolider les analyses d'impact des sociétés du Groupe a consisté à établir une moyenne des impacts liés à chaque sujet dans les entités. Étant donné que toutes les entités n'ont pas évalué les impacts de la même manière ou sur la même échelle, il a été décidé de normaliser les scores comme suit :

- 1 = impact faible ou non évalué
- 3 = impact de matérialité moyenne
- 5 = impact de grande matérialité

Le seuil de matérialité a été fixé à 3 sur 5. Il convient de noter que les résultats Corporate de D'leteren Group ont été exclus de cette moyenne, ses propres impacts étant très faibles par rapport aux impacts de ses entités, du fait de sa taille et de la nature de ses activités.

1.4.2. CONSOLIDATION DE L'ANALYSE FINANCIÈRE

La méthode utilisée pour consolider les résultats de l'analyse de matérialité financière des sociétés repose sur leur valeur financière.

La méthodologie comprend les étapes suivantes :

- La valeur monétaire a été définie sur la base de l'échelle de notation de l'ampleur de chaque société. Par exemple, si une ampleur est définie dans une plage spécifique, la valeur monétaire à des fins de consolidation est fixée au point médian de cette plage.
- Les valeurs monétaires ainsi obtenues ont ensuite été multipliées par leur probabilité (chacune étant normalisée par une valeur décimale comprise entre 0 et 1).
- Les valeurs de chaque société ont été agrégées. Les valeurs pour TVH et Belron ont été ajustées en utilisant la méthode de mise en équivalence afin de refléter correctement les risques financiers pour D'leteren Group.

Le seuil de matérialité a été fixé sur la base des critères pour des risques et des opportunités modérés définis par le Comité d'Audit de D'leteren Group. Ce seuil est cohérent pour tous les risques et opportunités au sein de D'leteren Group, qu'ils soient liés à l'ESG ou non. Cette approche a permis au Groupe d'intégrer facilement les résultats de cette analyse des risques de durabilité dans sa matrice générale des risques.

Entité Corporate de D'leteren Group : Parallèlement à ses sociétés, l'entité Corporate de D'leteren Group a également mené sa propre DMA. Ce processus a conduit à l'identification d'un aspect stratégique principal, à savoir sa stratégie d'investissement responsable.

2. Processus de DMA de D'Ieteren Automotive

En 2023, D'Ieteren Automotive a procédé à une analyse de double matérialité (DMA) approfondie. Le processus a pleinement appliqué les principes énoncés dans la norme ESRS 1 et a suivi le cadre de matérialité déployé à l'échelle de D'Ieteren Group. L'analyse visait à identifier les sujets de durabilité présentant un caractère matériel tant du point de vue de l'impact que de la matérialité financière.

La DMA n'a pas évolué par rapport à la période de reporting précédente. Elle comprend les étapes suivantes :

1. Identification des sujets de durabilité pertinents ;
2. Processus d'engagement des parties prenantes ;
3. Évaluation de la matérialité financière ;
4. Détermination de la matérialité et validation.

1. Identification des sujets de durabilité pertinents
Le point de départ de la DMA 2023 était la longue liste de sujets de durabilité de la norme ESRS 1. Pour identifier les éléments pertinents de cette liste, D'Ieteren Automotive s'est appuyé sur plusieurs sources.

- Des publications de référence sectorielles couvrant des enjeux de durabilité dans le secteur des transports et de la mobilité
- Des politiques publiques applicables en matière environnementale, sociale et de gouvernance
- Les résultats de Polaris, l'enquête bisannuelle de D'Ieteren sur la mobilité
- Les résultats de l'analyse de la matérialité d'impact 2020 qui ont mis en évidence des sujets ESG clés dans les opérations de D'Ieteren, en particulier le changement climatique, la santé et la sécurité, les droits des travailleurs et les mesures de lutte contre la corruption.

Cette première sélection a été complétée par des enseignements tirés de la stratégie prospective de D'Ieteren Automotive en matière de mobilité durable et par les tendances émergentes du secteur, comme la transition vers l'électrification et les initiatives de réduction des émissions. Cette approche a permis de garantir une conformité totale avec les exigences de l'ESRS, en prenant en compte à la fois :

- les impacts réels et potentiels des activités de l'entreprise sur l'environnement et les personnes, et
- les risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité susceptibles d'influencer la performance financière de D'Ieteren.

2. Processus d'engagement des parties prenantes
Pour valider et affiner la priorisation des sujets, D'Ieteren Automotive a fait appel à 14 groupes de parties prenantes, représentant plus de 100 participants. Les parties prenantes ont apporté leur contribution au travers d'entretiens et d'enquêtes visant à évaluer, pour chaque sujet ESG :

- la gravité des impacts négatifs potentiels ;
- l'ampleur des impacts ;
- le caractère irréversible des impacts ;
- la probabilité de survenance.

L'analyse a été renforcée par la consultation d'experts internes et externes afin d'assurer une détermination robuste et étayée de la matérialité.

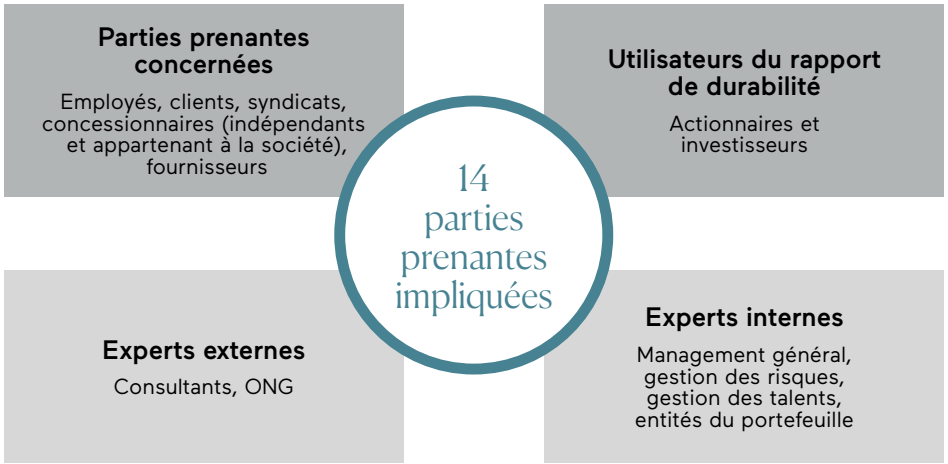
3. Évaluation de la matérialité financière
La matérialité financière a été évaluée à l'aide du système interne de gestion des risques de D'Ieteren Automotive, en appliquant la même méthodologie que celle utilisée pour les risques non liés à la durabilité. Les risques liés à la durabilité identifiés ont été évalués quant à leur potentiel d'impact sur la performance financière de l'entreprise. La notation de ces critères s'est faite de manière qualitative. En 2025, les risques matériels potentiels ont été intégrés dans le processus de gestion des risques. L'impact financier et la probabilité de chaque risque ont été évalués à l'aide de critères quantitatifs afin de garantir une notation précise.

4. La DMA a permis d'établir une liste restreinte de sujets matériels, chacun étant classé comme suit :

- matériel au niveau de l'impact,
- matériel au niveau financier, ou
- matériel dans les deux dimensions de la double matérialité.

La liste finale des sujets matériels a été présentée au CEO et au Comité Exécutif afin d'assurer une validation au niveau de la gouvernance.

La même méthodologie alignée sur l'ESRS a été appliquée pour identifier les impacts, les risques et les opportunités (IRO) pour tous les sujets matériels présentés dans les sections suivantes du rapport.



3. Processus DMA de Moleskine

Les principales étapes de la DMA sont décrites dans le chapitre consolidé de D'Ieteren Group auquel Moleskine se réfère.

Pour progresser dans son parcours ESG et capitaliser sur les efforts réalisés jusqu'à présent, Moleskine a revu en 2024 son analyse de matérialité (réalisée pour la première fois en 2020), afin d'avoir une meilleure compréhension des enjeux de durabilité les plus pertinents pour l'organisation. Cela a conduit à l'analyse de double matérialité alignée sur les lignes directrices des normes ESRS. Cette analyse a ensuite été actualisée en 2025 et a permis à Moleskine de revoir ses priorités stratégiques et d'affiner sa déclaration de durabilité afin de mieux répondre aux besoins d'information de ses parties prenantes.

Une analyse comparative a été menée sur un panel d'acteurs internationaux afin de comprendre le niveau de maturité du secteur en matière de pratiques de durabilité, d'identifier les sujets ESG les plus pertinents pour le secteur ainsi que les éventuelles parties prenantes de l'industrie. Par ailleurs, pour identifier les parties prenantes pertinentes pour sa DMA, Moleskine s'est appuyée sur son analyse de matérialité de l'impact de 2020. La liste finale des parties prenantes a été discutée et validée par le Comité Exécutif.

Pour rationaliser les catégories de parties prenantes à impliquer dans la DMA et déterminer les méthodes d'engagement, Moleskine a effectué un exercice de priorisation basé sur son activité, sa stratégie et sa couverture géographique, ainsi que sur des analyses comparatives sectorielles.

Les parties prenantes sélectionnées ont été consultées via des enquêtes ou des entretiens. Il convient de noter que le point de vue des employés a été recueilli dans le cadre de l'enquête « People Survey » de Moleskine, et un entretien individuel a été organisé avec le Directeur RH en tant qu'expert interne. L'enquête menée auprès des employés comprend une série de questions axées sur leurs intérêts et leur vision des engagements de Moleskine concernant des sujets ESG spécifiques. Pour une description détaillée des parties prenantes affectées et engagées dans l'analyse de double matérialité de Moleskine, veuillez vous référer à la page 260.

En s'appuyant sur la longue liste de sujets définis par les normes ESRS et sur les analyses comparatives, Moleskine a établi une liste préliminaire d'impacts, de risques et d'opportunités ESG (IRO) comme base pour sa DMA. Ces IRO ont été identifiés via des sources spécifiques :

Les impacts de Moleskine ont été identifiés sur la base des éléments suivants :

- Les résultats de l'exercice de cartographie de la chaîne de valeur ;
- Les analyses sectorielles des normes de reporting (SASB, MSCI, ESRS, y compris les sous-sujets) ;
- La documentation d'ONG (FSC, WRI, Global Facility for Disaster Reduction and Recovery -GFDRR, etc.) ;
- L'analyse des pairs.

Les risques et opportunités de Moleskine ont été identifiés sur la base des éléments suivants :

- Les résultats de l'exercice de cartographie de la chaîne de valeur ;
- L'analyse des risques de Moleskine pour le profil climatique TCFD ;
- La matrice des risques généraux de Moleskine ;
- Les analyses sectorielles des normes de reporting (SASB, MSCI, ESRS) ;
- La documentation d'ONG (FSC, WRI, Global Facility for Disaster Reduction and Recovery -GFDRR) ;
- L'analyse des pairs.

Le mécanisme de notation pour l'évaluation de la matérialité financière reposait sur :

- La probabilité (la probabilité d'occurrence d'un impact sur la performance économique de l'entreprise à court, moyen et long terme) ;
- L'ampleur (l'influence sur la performance économique de l'entreprise, en additionnant les aspects positifs et négatifs en termes absolus pour déterminer l'exposition globale).

En partant de l'échelle (1 à 5) de la gestion des risques d'entreprise (ERM) de Moleskine, qui ne comprenait aucune quantification monétaire, une fourchette monétaire a été déterminée sur la base de l'EBITDA 2022 du groupe Moleskine.

Les résultats de l'analyse ont permis à Moleskine d'identifier avec précision et de classer par ordre de priorité les impacts, risques et opportunités matériels de l'entreprise. Les résultats de la DMA étaient cohérents avec la stratégie et le modèle économique existants de Moleskine. Toutefois, Moleskine continuera d'affiner ces aspects matériels et de mettre à jour sa stratégie ESG par le biais de discussions régulières avec le Comité Exécutif.

4. Processus DMA de PHE

Le Groupe PHE a ajusté la méthodologie d'analyse de double matérialité utilisée par D'Ieteren Group, comme détaillé à la page 323, pour mieux s'adapter à ses opérations spécifiques et aux intérêts de ses parties prenantes. Cet ajustement vise à inclure dans l'analyse les impacts, risques et opportunités particuliers pertinents pour le Groupe PHE.

La DMA n'a pas été mise à jour en 2025.

Les aspects clés des activités du Groupe PHE qui ont été intégrés dans l'analyse de double matérialité comprennent les considérations suivantes :

Les relations avec ses fournisseurs tiers

Le Groupe PHE ne fabrique aucun des produits qu'il distribue et dépend de la capacité de ses fournisseurs tiers à répondre à ses besoins en produits. Le Groupe a mis en place une stratégie de concentration des fournisseurs, réduisant leur nombre
pour négocier avec un groupe plus restreint.

Les activités du Groupe PHE dépendent étroitement de la capacité de ses fournisseurs à fournir les produits. La chaîne d'approvisionnement peut être perturbée par divers facteurs, tels que des fermetures d'usines, des catastrophes naturelles, des troubles sociaux ou politiques et des restrictions de transport.

En cas de difficultés opérationnelles ou financières des fournisseurs, le Groupe PHE pourrait rencontrer des pénuries de stocks, entraînant des commandes non satisfaites et une perte de revenus, ainsi qu'une atteinte à sa réputation et à ses relations avec les clients. Si le Groupe PHE ne parvient pas à obtenir des produits à des conditions favorables, ses marges pourraient être négativement impactées.

Enfin, les conséquences d'éventuels délits de corruption et/ou de pots-de-vin survenant dans la chaîne de valeur en amont pourraient nuire à la réputation du Groupe PHE et, à terme, affecter sa part de marché.

La structure organisationnelle en expansion

Le Groupe PHE dispose d'un solide historique d'opérations de fusions-acquisitions impliquant des cibles stratégiques sur des marchés géographiques adjacents. Lors de ces acquisitions, le Groupe PHE évalue et anticipe certaines économies de coûts et synergies après l'intégration de l'entreprise acquise. Cependant, les hypothèses du Groupe PHE concernant ces économies de coûts ou synergies peuvent s'avérer incorrectes.

Lors d'une acquisition, le Groupe PHE évalue la compatibilité de l'entité cible avec la culture du Groupe. L'intégration d'une entreprise acquise et de ses systèmes, opérations et personnel peut être plus difficile et plus longue que prévu, entraînant des coûts d'exploitation accrus, la perte d'employés clés et de clients, et l'échec à réaliser les économies prévues. Le Groupe PHE pourrait également devoir effectuer des dépenses en capital supplémentaires, ce qui peut être significatif.

L'engagement de ses salariés

Le Groupe PHE dépend fortement de ses employés. Son succès repose en partie sur sa capacité à attirer, motiver et retenir des employés qualifiés, tout en contrôlant les coûts de main-d'œuvre. La capacité du Groupe PHE à soutenir sa stratégie globale peut être limitée par sa capacité à attirer et recruter, à garantir la santé et la sécurité des employés, à favoriser la formation professionnelle et le développement des compétences, à encourager la diversité, à motiver et retenir suffisamment de personnel qualifié.

Pour motiver et retenir des employés qualifiés, le Groupe se concentre sur le développement des compétences des employés, qu'il considère comme essentielles à sa performance et à son développement commercial.

La capacité du Groupe PHE à répondre à ses besoins en main-d'œuvre, tout en contrôlant les coûts, dépend de nombreux facteurs externes, notamment la concurrence pour le personnel qualifié, les taux de chômage, les salaires, les coûts d'assurance, les niveaux d'adhésion syndicale et les changements dans le droit du travail. L'offre de personnel qualifié est limitée et la concurrence est intense. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'attirer et de retenir du personnel qualifié à l'avenir, ce qui pourrait entraver son développement. La concurrence pour embaucher et retenir du personnel qualifié pourrait entraîner des coûts de main-d'œuvre plus élevés.

La connexion étroite avec tous les clients de la chaîne de valeur

En termes d'avancées technologiques, la demande pour les produits distribués par le Groupe PHE est influencée par les améliorations technologiques et qualitatives des nouveaux véhicules, notamment le développement des véhicules électriques et hybrides. Le marché des véhicules est caractérisé par des avancées techniques fréquentes, l'automatisation et l'augmentation de la complexité des composants existants. Certaines pièces détachées peuvent nécessiter une technologie complexe ou innovante qui ne peut être entretenue que par des personnes ayant une formation spéciale ou dans des garages spécialisés. Le succès du Groupe PHE dépend en grande partie de sa capacité à accéder, suivre, interpréter et réagir aux spécifications technologiques et qualitatives changeantes de manière appropriée et en temps opportun.

Pour développer efficacement son offre, le Groupe PHE doit accéder à de nouvelles informations détaillées sur les véhicules fournies par les constructeurs automobiles. Si ces derniers refusent de fournir un accès approprié et en temps opportun à ces informations, ou si une nouvelle réglementation limite cet accès, le Groupe PHE ne pourra pas développer efficacement son offre pour ses clients, ce qui aurait un effet négatif sur ses résultats opérationnels et sa situation financière. La nouvelle technologie peut également nécessiter une formation continue et des mises à jour régulières pour un modèle de véhicule spécifique. Par exemple, les réparations de capteurs et les systèmes de climatisation nécessitent des compétences, une formation et des équipements spéciaux.

La performance de la logistique et du transport
Le succès du Groupe PHE dépend de sa capacité à fournir le bon produit au bon endroit et au bon moment. Le bon fonctionnement de sa chaîne d'approvisionnement et de ses plateformes logistiques, notamment son réseau d'entrepôts et de transport ainsi que ses capacités informatiques, est crucial. Toute perturbation importante de ces éléments pourrait avoir un effet négatif sur sa réputation, ses activités, ses résultats et sa situation financière.

Des difficultés ou perturbations matérielles dans les entrepôts, sites de distribution, plateformes logistiques ou réseaux de transport, causées par des événements catastrophiques (incendies, intempéries, catastrophes naturelles, situations de santé publique, troubles sociaux et politiques, terrorisme, guerre, actions syndicales ou infrastructures de transport inadéquates) pourraient perturber la capacité du Groupe PHE à répondre à la demande des clients, affectant ainsi sa réputation et ses résultats.

Le Groupe PHE fait appel à des prestataires logistiques tiers pour expédier une partie de ses produits. Des augmentations des coûts de transport, des grèves, des fermetures d'usines, des catastrophes naturelles et d'autres événements peuvent affecter ces prestataires et, par conséquent, les opérations du Groupe PHE. Toute perturbation des services de transport ou augmentation des coûts de transport pourrait avoir un effet négatif sur les activités et les résultats du Groupe PHE.

Enfin, des perturbations qui allongent les délais de livraison pourraient rendre le Groupe PHE moins compétitif et affecter ses relations avec les clients, impactant ainsi ses activités, ses résultats, sa situation financière et sa réputation.

De plus, les caractéristiques uniques de la chaîne de valeur de PHE ont été soigneusement prises en compte, englobant les éléments suivants :

- **Amont Tier 2+ :** une analyse de haut niveau et sectorielle (basée sur des références industrielles utilisant SASB, MSCI et/ou des projets sectoriels spécifiques ESRS) sur les industries suivantes : acier, aluminium, produits pétroliers, caoutchouc, textile, verre, matériaux rares/conflictuels, carburant.
- **Amont Tier 1 :** une analyse des principaux fournisseurs et des normes liées aux industries de ses fournisseurs. Analyse des principaux fournisseurs de biens et services (automobile, digital, conseils) à travers des références industrielles et des analyses de matérialité des entreprises.
- **Tier 0 :** une analyse entre pairs.
- **Aval Tier 1 :** normes sectorielles liées aux ventes en ligne et au commerce de détail. Analyse des principaux clients directs (commerce de détail) et des principales activités des entités non consolidées basée sur les déclarations de durabilité des entreprises et les références industrielles.
- **Aval Tier 2 :** une analyse du processus de fin de vie et des sujets matériels associés.
- Les opérations de transport et de logistique ont été analysées et incluses dans chaque niveau de la chaîne de valeur.

Identification et engagement des parties prenantes
Une caractéristique clé de l'analyse de double matérialité du Groupe PHE a été l'implication de son Comité Exécutif aux côtés des sept catégories de parties prenantes, présentées dans la liste ci-dessous :

- Parties prenantes affectées :
- Employés
- Clients
- Fournisseurs
- Actionnaires/Investisseurs
- Utilisateurs des rapports de durabilité : Institutions financières
- Experts internes :
- Comité Exécutif
- Directeur Audit Interne et Conformité
- Département Reporting & Consolidation
- Directeur de l'environnement
- Experts externes

Deux types d'engagement actif ont été menés :

- Engagement des parties prenantes internes pour valider les impacts, risques et opportunités identifiés ; et
- Engagement des parties prenantes internes et externes pour évaluer les impacts, risques et opportunités identifiés.

De plus, des activités d'engagement passif ont été menées à travers la cartographie de la chaîne de valeur (c'est-à-dire la collecte d'informations ESG matérielles sur les parties prenantes via des rapports et des sites web), comme indiqué dans les directives de mise en œuvre de l'EFRAG pour l'analyse de matérialité.

Matérialité d'impact
Identification des impacts : L'équipe ESG du Groupe PHE a collaboré avec des consultants externes pour créer une liste de sujets ESG clés liés aux opérations et à la chaîne de valeur du Groupe PHE, en utilisant la méthodologie de D'Ieteren Group. L'équipe a mené des recherches et discuté des impacts associés sur l'environnement et la société. Chaque sujet a été contextualisé dans un carnet de bord dédié dans lequel les impacts sociétaux et environnementaux associés ont également été détaillés.

Pour améliorer la qualité de cette évaluation, toutes les parties prenantes internes, y compris les membres du Comité Exécutif, ont été consultées pour évaluer l'exhaustivité et la pertinence des impacts des activités du Groupe PHE. Des ajustements ont été effectués lorsque cela était nécessaire.

En conséquence, certains sujets spécifiques à l'entité qui n'avaient pas été identifiés auparavant comme potentiellement matériels ont été ajoutés à l'évaluation de la matérialité d'impact :

- Gestion de flotte
- Implication de la communauté
- Gestion des matériaux et des déchets
- Engagement des employés
- Qualité et sécurité des produits

Évaluation des impacts : Après avoir identifié, décrit et adapté les impacts sur les activités du Groupe PHE, une évaluation de la matérialité des impacts a été réalisée conformément à l'ESRS 1 (par. 37-51). En particulier, les parties prenantes internes et externes ont été engagées par le biais d'enquêtes ou d'entretiens pour valider les scores provisoires donnés par l'équipe de projet du Groupe PHE (équipe financière et directeur de l'environnement) et les consultants externes. Les discussions ESG ont été adaptées à chaque groupe de parties prenantes, en se concentrant sur des sujets pertinents tels que la santé et la sécurité avec les employés, ainsi que sur les enjeux liés à la chaîne de valeur avec les fournisseurs et les clients. Dans ce contexte, l'engagement des parties prenantes a validé l'évaluation des sujets ESG, garantissant que l'évaluation du Groupe PHE était alignée avec les intérêts des parties prenantes. Les scores d'impact ont ensuite été ajustés en conséquence.

Matérialité financière

Identification financière : En ce qui concerne la matérialité financière, les risques et opportunités liés aux critères ESG ont été identifiés par le biais de recherches et de discussions avec l'équipe ESG de PHE, la gestion des risques et le représentant RH.

Évaluation financière : Après avoir identifié les risques et opportunités, une évaluation de la matérialité financière a été réalisée conformément à l'ESRS 1 (par. 37-51). De manière similaire à la matérialité d'impact, des consultants externes ont fourni une évaluation préliminaire des risques et opportunités, qui a été examinée lors de plusieurs réunions avec les parties prenantes internes, notamment :

- Le directeur des ressources humaines du Groupe PHE
- Le directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE
- Le directeur B2B du Groupe PHE

Les scores ont été ajustés en fonction de ces discussions, et le sujet de la gestion de flotte a été intégré dans l'atténuation du changement climatique.

Consolidation

Enfin, les résultats de l'identification et de l'évaluation des impacts, des risques et des opportunités ont été consolidés à la fois du point de vue de l'impact et du point de vue financier. Les seuils de matérialité pour les IRO identifiés ont été établis en collaboration avec des consultants externes. Les IRO dépassant ces seuils sont considérés comme matériels. Pour les sujets limites - ceux juste en dessous ou au-dessus du seuil - un examen et une analyse supplémentaires ont été effectués avec l'équipe Finance et le Président du Groupe PHE. Lors de cette réunion, tous les scores finaux ont été validés.

Le cas échéant, les IRO identifiés comme matériels ont été regroupés et alignés avec les sujets pertinents pour le reporting, conformément aux exigences applicables des normes ESRS thématiques. Dans ce processus, les normes ESRS thématiques ne traitent que des (sous-)sujets sectoriellement neutres. Pour les domaines qui ne sont pas alignés avec ces sujets sectoriellement neutres, des questions spécifiques telles que l'impact sur les communautés, la qualité et la sécurité des produits, l'engagement des employés et la satisfaction des clients ont été prises en compte.

5. Processus de DMA de D'Ieteren Immo

En 2023, D'Ieteren Immo a réalisé son analyse de double matérialité avec l'aide d'une partie externe. Elle a eu recours à la même partie externe et à la même méthodologie que celles utilisées pour l'identification et l'application des IRO par D'Ieteren Group. Les principales parties prenantes, y compris celles impactées et les utilisateurs du rapport de durabilité, ont apporté des éclairages sur les spécificités des activités et de la chaîne de valeur de D'Ieteren Immo tout au long du processus.

Ces parties prenantes étaient à la fois internes et externes à l'organisation et incluent :

- Employés
- Clients
- Communautés locales
- Fournisseurs, entrepreneurs
- Actionnaires
- Direction générale
- Équipes chargées de la gestion des risques et des finances
- Experts environnementaux
- Experts immobiliers
- Consultants externes.

Le dialogue avec les parties prenantes a été facilité par une série de réunions et d'enquêtes, ce qui a permis de recueillir un large éventail de points de vue.

Une analyse approfondie a ensuite été menée pour affiner la liste des sujets de durabilité de D'Ieteren Immo, en conformité avec les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), ce qui a donné lieu à une sélection détaillée de sujets ESG potentiellement matériels. Ce processus de sélection a pris en compte différents facteurs, dont :

- Les enseignements tirés des précédentes analyses de matérialité de D'Ieteren Immo (2019) ;
- Les normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB), identifiant les critères ESG ayant un impact financier matériel ;
- La MSCI ESG Industry Materiality Map ;
- Les exigences de déclaration imposées par les normes ESRS (à la fois générales et spécifiques à un secteur) ;
- Les retours des parties prenantes et les recommandations d'experts ;
- Les recherches scientifiques et analytiques pertinentes.

Compte tenu des impacts inhérents et du secteur d'activité de D'Ieteren Immo, l'hypothèse retenue a été que les impacts générés par les opérations de D'Ieteren Immo étaient négatifs, sans tenir compte des mesures d'atténuation mises en place.

La même approche a été utilisée pour l'identification des IRO pour tous les sujets matériels mentionnés dans les sections suivantes. Des exceptions ont été prévues pour les « bâtiments durables », les « rejets d'eau », « la formation et le développement des compétences », en tenant compte du poids des impacts positifs associés à ces sujets.

6. Méthodologies pour les KPI environnementaux

6.1. Empreinte carbone

6.1.1. EMPREINTE CARBONE DE D'IETEREN GROUP ET DE SES SOCIÉTÉSS

L'empreinte carbone consolidée du Groupe se compose de l'empreinte de ses sociétés consolidées additionnée à celle de l'entité Corporate et de la D'Ieteren Gallery. L'empreinte carbone de Belron et de TVH (en tant que sociétés non consolidées) est incluse dans le Scope 3 catégorie 15 du Groupe.

Les gaz à effet de serre suivants sont inclus dans l'analyse : dioxyde de carbone (CO_2), méthane (CH_4), oxyde nitreux (N_2O), hexafluorure de soufre (SF_6), trifluorure d'azote (NF_3), hydrofluorocarbures (HFC) et perfluorocarbures (PFC).

Les émissions de ces gaz sont exprimées en équivalent CO_2 (CO_2e) sur la base de leur potentiel de réchauffement global sur une période de 100 ans (PRG100). Les valeurs PRG sont tirées des quatrième, cinquième ou sixième rapports d'évaluation (AR4, AR5 ou AR6) du GIEC, en fonction des choix méthodologiques des instances qui publient les facteurs d'émission utilisés dans ce rapport.
Les émissions sont calculées sur la base de la méthodologie du Protocole GES.

D'Ieteren Corporate & Gallery	
Scope du calcul	**Limites organisationnelles** : 100% du scope de D'Ieteren Corporate et Gallery **Limites opérationnelles** : les catégories exclues sont les catégories 4, 7 à 14.
Scope 1	**Données** : combustion mobile et stationnaire : données de consommation provenant de factures de carburant et d'énergie. Émissions fugitives : aucune fuite de gaz réfrigérant enregistrée en 2025. **Facteurs d'émission** : ADEME
Scope 2	**Données** : données de consommation provenant des factures de services d'utilité publique (pour les bâtiments) et données de consommation en kWh des fournisseurs pour les voitures électriques. **Hypothèses** : 90% de l'électricité utilisée pour la recharge des véhicules est verte (via la recharge sur site) et 10% est de l'électricité grise (hors site). La recharge dans d'autres pays est grise (hors site). **Facteurs d'émission** : AIE.
Scope 3	
Catégorie 1 - Biens et services achetés	**Données** : valeurs monétaires par type de dépense. **Facteurs d'émission** : facteurs d'émission ADEME pour les valeurs monétaires.
Catégorie 2 - Biens d'équipement	
Catégorie 3 - Activités liées aux combustibles et à l'énergie	**Données** : émissions en amont des scopes 1 et 2 mesurées à l'aide de la consommation d'énergie rapportée dans les scopes 1 et 2. **Facteurs d'émission** : Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.
Catégorie 5 - Déchets	**Données estimées :** moyennes de l'industrie pour les flux de déchets et les types de traitement. Extrapolation sur la base du nombre d'ETP pour la quantité. **Facteurs d'émission** : facteurs d'émission pour les méthodes de traitement spécifiques provenant de la base de données Ecoinvent.
Catégorie 6 - Déplacements professionnels	**Données** : données de déplacement fournies par l'agence de voyages (en km parcourus par type de transport). **Facteurs d'émission** : Gouvernement du Royaume-Uni
Catégorie 15 - Investissements	**Données :** 50,3% (part des capitaux propres) des émissions des scopes 1, 2 et 3 de Belron, et 40% (part des capitaux propres) des émissions des scopes 1, 2 et 3 de TVH.

D'Ieteren Automotive	
Scope du calcul	**Limites organisationnelles** : scope complet **Limites opérationnelles** : les catégories exclues sont les catégories 8, 10 et 14.
Scope 1	**Données** : données sur la consommation d'énergie et les fuites de réfrigérant pour tous les bâtiments. Consommation de carburant des voitures et données d'utilisation de la flotte. **Facteurs d'émission** : ADEME
Scope 2	**Données** : données sur la consommation d'électricité pour tous les bâtiments et données sur la consommation d'électricité du parc automobile. **Hypothèses** : La consommation totale d'électricité des voitures est basée sur une hypothèse de recharge de 39% sur site (électricité verte) et de 61% hors site (électricité grise). **Facteurs d'émission** : AIE
Scope 3	
Catégorie 1 - Biens et services achetés	**Données** : données d'achat pour les biens par poids, nombre, type, etc. et données de dépenses par type de services. **Facteurs d'émission** : Pour les voitures achetées : émissions spécifiques au fournisseur (VW LCA), pour les biens et pièces détachées : Ecoinvent et pour les services : ADEME.
Catégorie 2 - Biens d'équipement	**Données** : dépenses d'investissement par type de dépenses ou nombre d'unités d'équipement achetées. **Facteurs d'émission** : ADEME
Catégorie 3 - Activités liées aux combustibles et à l'énergie	Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.
Catégorie 4 - Transport et distribution en amont	**Données** : pour les voitures, les tonnes transportées sont basées sur les données d'achat. Les distances sont basées sur la localisation du fournisseur. La consommation de carburant est collectée auprès des prestataires logistiques. D'autres données spécifiques sur les flux logistiques sont collectées et rapportées au niveau de chaque entité. **Hypothèses** : pour les vélos, l'origine des pièces détachées est supposée être la même que celle du vélo.. **Facteurs d'émission** : ADEME pour la consommation de carburant. Ecoinvent pour les émissions par tonnes-kilomètres parcourus par mode de transport.
Catégorie 5 - Déchets	**Données** : quantités de déchets par type de flux de déchets et par mode de traitement des déchets. **Facteurs d'émission** : Ecoinvent - prise en compte du transport des déchets jusqu'à l'installation de traitement des déchets ainsi que du processus de traitement des déchets.
Catégorie 6 - Déplacements professionnels	**Données** : la majorité des données relatives aux voyages d'affaires (avion et train) (distances parcourues, nombre de passagers, type et classe de mode de transport) sont collectées de manière centralisée via l'agence de voyages. Données de déplacement supplémentaires collectées en interne. **Facteurs d'émission** : DEFRA pour les déplacements en avion et ADEME
Catégorie 7 - Trajets domicile-travail des employés	**Données** : nombre de jours travaillés en 2025 par employé, part du télétravail, nombre de mois travaillés en 2025, distance domicile-travail aller simple, mode de transport principal (et parfois secondaire) pour tous les employés par entité. **Facteurs d'émission** : ADEME pour le transport et sur mesure pour le télétravail.
Catégorie 9 - Transport et distribution en aval	**Données** : litres de diesel consommés pour le transport routier et distances parcourues pour le transport routier B2C et B2B. **Facteurs d'émission** : ADEME pour la consommation de carburant et Ecoinvent pour les tonnes-kilomètres parcourus.
Catégorie 11 - Utilisation de produits vendus	**Données** : pour les voitures neuves, la consommation WLTP fournie par les constructeurs automobiles a été utilisée. Données spécifiques pour d'autres types de consommation d'énergie (électricité pour les vélos électriques, bornes de recharge...). **Hypothèses** : une hypothèse a été formulée sur la distance moyenne parcourue de 200.000 km pour tous les types de véhicules. Pour les véhicules PHEV, on a tenu compte de 47% de conduite en mode électrique. Une hypothèse actualisée de la distance parcourue sur la durée de vie a été prise en compte pour les véhicules d'occasion. **Facteurs d'émission** : ADEME pour la consommation de carburant et l'AIE pour l'électricité
Catégorie 12 - Traitement en fin de vie des produits vendus	**Données** : les données reposent sur des informations fournies sur les biens et services achetés. **Facteurs d'émission** : des facteurs d'émission spécifiques d'Ecoinvent et des données de l'analyse du cycle de vie ont été utilisés pour calculer un ratio entre le facteur d'émission lié à la production et les facteurs d'émission en fin de vie.
Catégorie 13 - Actifs loués en aval	**Données** : consommation de carburant et d'électricité. **Facteurs d'émission** : ADEME pour la consommation de carburant et AIE pour l'électricité
Catégorie 15 - Investissements	**Données** : données primaires collectées pour toutes les catégories d'émissions, pondérées par le pourcentage de participation de D'Ieteren Auto. **Facteurs d'émission** : les facteurs d'émission utilisés par catégorie du protocole GES sont conformes aux facteurs d'émission indiqués ci-dessus.

Moleskine	
Scope du calcul	**Limites organisationnelles** : scope complet **Limites opérationnelles** : les catégories exclues sont les catégories 8, 10 à 15.
Scope 1	**Données** : combustion mobile : données sur la consommation de carburant provenant des cartes carburant. Combustion stationnaire : données estimées sur la base de la consommation 2024 pour la combustion stationnaire, les données n'étant pas disponibles pour cette année. Émissions fugitives : aucune fuite de gaz réfrigérant enregistrée en 2025. **Hypothèses :** Combustion mobile : pour l'Italie, lorsque le type de carburant n'est pas spécifié, le diesel a été retenu. **Facteurs d'émission** : ADEME
Scope 2	**Données** : consommations d'énergie directes des magasins et des bureaux pour la moitié des données L'autre moitié est estimée. Pour les voitures de société, l'électricité grise a été prise en compte. **Hypothèses :** Lorsque les données de consommation d'électricité des sites n'étaient pas disponibles, les méthodologies suivantes ont été appliquées : a) utilisation des données en kWh rapportées lorsqu'elles étaient disponibles ; b) ajustement des données en kWh incomplètes pour les mois manquants sur la base d'une moyenne calculée à partir des mois disponibles ; c) utilisation des données de coûts lorsque les kWh n'étaient pas disponibles ; d) utilisation des données de l'année précédente. **Facteurs d'émission** : AIE, AIB (UE) et EPA (e-Grid aux USA).
Scope 3	
Catégorie 1 - Biens et services achetés	**Données** : volumes de ventes par catégorie de produits et principal matériau de couverture, rapportés par type d'article et par pays de vente. **Hypothèses :** L'empreinte est calculée à partir de trois éléments : les matériaux, l'énergie de fabrication et l'emballage : Matériaux : répartition des matériaux entre produits papier et produits « smart ». Énergie de fabrication : une consommation d'énergie de fabrication fixe de 0,222 kWh par unité, ajustée selon le mix d'électricité de chaque pays de production Emballage : la plupart des produits utilisent un pourcentage fixe de poids total, à l'exception des sacs et autres produits non papier qui utilisent un poids absolu ajouté. **Facteurs d'émission** : Ecoinvent et Higg Material Sustainability Index (indice de durabilité matérielle de Higg).
Catégorie 2 - Biens d'équipement	**Données** : dépenses d'investissement par type de dépense. **Facteurs d'émission** : ADEME
Catégorie 3 - Activités liées aux combustibles et à l'énergie	Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.
Catégorie 4 - Transport et distribution en amont	**Données** : Pour le transport en aval et en amont : liste des transactions entrantes (des fournisseurs vers Moleskine) et sortantes (de Moleskine vers les clients). **Hypothèses** : des hypothèses ont été formulées concernant les distances parcourues par région d'approvisionnement et marché de destination, appliquées aux volumes de ventes et au poids. **Facteurs d'émission** : Ecoinvent et ADEME
Catégorie 5 - Déchets	**Données estimées** : hypothèses basées sur le nombre d'ETP pour les quantités, les flux et les types de traitement. **Facteurs d'émission** : Ecoinvent
Catégorie 6 - Déplacements professionnels	**Données** : données de déplacement fournies par l'agence de voyages. **Facteurs d'émission** : ADEME
Catégorie 7 - Trajets domicile-travail des employés	**Données estimées :** les données utilisées reposent sur une enquête concernant les modes de transport pour les trajets domicile-travail des employés des bureaux et des magasins pour l'exercice. **Facteurs d'émission** : ADEME
Catégorie 9 - Transport et distribution en aval	Voir transport et distribution en amont
Catégorie 12 - Traitement en fin de vie des produits vendus	**Données :** volumes de ventes par pays issus des biens et services achetés. **Hypothèses :** le modèle de données de recyclabilité classe les matières premières en groupes (papier, plastique, carton et autres) et les modes de traitement en fin de vie ne sont pas fixés ; ils sont calculés à partir de statistiques propres à chaque pays. **Facteurs d'émission :** Ecoinvent
Catégorie 14 – Franchises	**Données** : consommation d'énergie indirecte des magasins et données sur les réfrigérants **Facteurs d'émission :** ADEME

PHE	
Scope du calcul	**Limites organisationnelles** : 100% des sites consolidés par PHE (France, Pays-Bas, Espagne, Italie, Belgique, Irlande) **Limites opérationnelles** : les catégories exclues sont les catégories 8, 10, 13 et 14.
Scope 1	**Données** : Combustion stationnaire : données de consommation provenant des factures pour la France, l'Italie et les Pays-Bas. Basées sur les dépenses pour l'Espagne, la Belgique et l'Irlande, par pays, puis converties en MWh. Combustion mobile : **:** volumes de carburant primaire pour la France, l'Italie et les Pays-Bas, avec reconstitution du mix énergétique. Pour l'Espagne, la Belgique et l'Irlande : calcul basé sur les dépenses en carburant et les prix moyens ; mix importé des principaux pays comparables. **Facteurs d'émission** : ADEME, AIE, DEFRA **Estimations :** Émissions fugitives : une estimation a été réalisée sur la base de l'analyse comparative des données des concurrents.
Scope 2	**Données** : données de consommation pour la France, l'Italie et les Pays-Bas. Pour l'Espagne, la Belgique et l'Irlande : calcul basé sur les dépenses en électricité et le prix national par kWh consommé. **Facteurs d'émission** : AIE spécifique au pays.
Scope 3	
Catégorie 1 - Biens et services achetés	**Données** : basées sur les dépenses pour l'ensemble du scope organisationnel. **Facteurs d'émission** : Facteurs d'émission spécifiques par type de dépense ($kgCO_2e$/EUR) provenant d'Exiobase.
Catégorie 2 - Biens d'équipement	
Catégorie 3 - Activités liées aux combustibles et à l'énergie	**Données** : émissions en amont des scopes 1 et 2 mesurées à l'aide de la consommation d'énergie rapportée dans les scopes 1 et 2. **Facteurs d'émission** : Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.
Catégorie 4 - Transport et distribution en amont	**Données estimées :** estimation basée sur le ratio de référence des concurrents (tCO_2e / m€ de revenus).
Catégorie 5 - Déchets	**Données** : données primaires pour la France, extrapolées au reste des sites, sur la base de la part des revenus. **Facteurs d'émission :** Ecoinvent
Catégorie 6 - Déplacements professionnels	**Données** : données basées sur les dépenses liées aux déplacements. **Hypothèses :** le mode de transport a été déterminé en réalisant une répartition égale entre les vols, les hébergements et les déplacements en voiture. **Facteurs d'émission** : Exiobase
Catégorie 7 - Trajets domicile-travail des employés	**Données estimées** : extrapolation à partir des données d'un concurrent comme suit : émissions provenant des trajets domicile-travail par employé du concurrent × effectif de PHE
Catégorie 9 - Transport et distribution en aval	**Données** : Méthode basée sur les dépenses. **Facteurs d'émission** : facteur d'émission moyen provenant du fournisseur.
Catégorie 11 - Utilisation de produits vendus	**Données estimées** : extrapolation sur la base des données d'un concurrent : ratio tCO_2e/mEUR de revenus du concurrent.
Catégorie 12 - Traitement en fin de vie des produits vendus	**Données estimées :** extrapolation sur la base des données d'un concurrent : ratio tCO_2e/mEUR de revenus du concurrent.
Catégorie 15 - Investissements	**Données estimées** : estimation par répartition des émissions Scope 1–2 de PHE sur 100 entités (hypothèse organisationnelle) × % de détention.

D'leteren Immo	
Scope du calcul	**Limites organisationnelles** : scope complet **Limites opérationnelles :** Les catégories exclues sont les catégories 4,5, 8, 9 - 12, 14, 15. .
Scope 1	**Données** : combustion mobile et stationnaire : données de consommation provenant de factures de carburant et d'énergie. Émissions fugitives : aucune fuite de gaz réfrigérant enregistrée en 2025. **Facteurs d'émission :** ADEME
Scope 2	**Données** : données sur la consommation d'électricité pour tous les bâtiments et données sur la consommation d'électricité du parc automobile. **Hypothèses** : 80% de l'électricité utilisée pour la recharge des véhicules est verte (grâce à la recharge sur site) et 20% proviennent du réseau électrique. **Facteurs d'émission** : Bibliothèque spécifique et AIE
Scope 3	
Catégorie 1 - Biens et services achetés	**Données** : Quantité de papier achetée (kg) et taille du stockage local et dans le Cloud (Gb). données sur les dépenses pour d'autres biens. **Facteurs d'émission** : bibliothèque spécifique de facteurs d'émission et Ecoinvent.
Catégorie 2 - Biens d'équipement	**Données** : dépenses d'investissement par type de dépenses ou nombre d'unités d'équipement achetées. **Facteurs d'émission :** ADEME et Ecoinvent
Catégorie 3 - Activités liées aux combustibles et à l'énergie	Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.
Catégorie 6 - Déplacements professionnels	**Données** : Distances parcourues en avion et en train. **Facteurs d'émission** : ADEME
Catégorie 7 - Trajets domicile-travail des employés	**Données** : distances domicile-travail et moyens de transport associés pour chaque employé, ainsi qu'un ratio moyen de télétravail pour les employés et les travailleurs **Hypothèses** : 20% de télétravail pour tous les employés et aucun télétravail pour les ouvriers. **Facteurs d'émission** : bibliothèque spécifique de facteurs d'émission
Catégorie 13 - Actifs loués en aval	**Données** : Les données relatives à la consommation d'énergie (gaz naturel et électricité) sont fournies pour tous les sites loués par D'leteren Immo, à l'exception de Knokke et Gembloux. Les fuites de gaz réfrigérants sont indiquées sur la base des rapports d'entretien lorsqu'ils sont disponibles ou estimées sur la base des données historiques. **Facteurs d'émission** : Bibliothèque spécifique de facteurs d'émission, ADEME

6.1.2. EMPREINTE CARBONE DE SCOPE LIMITÉ DE PHE

Ce scope limité est basé sur des données primaires uniquement, excluant toutes les estimations utilisées dans les émissions des scopes 1, 2 et 3 pour les activités de PHE.

Limites organisationnelles : Ensemble du Groupe PHE à l'exclusion des unités opérationnelles Doyen, Espagne et Irlande.

Limites opérationnelles : Exclusion de toutes les catégories du Scope 3.

Les émissions sont calculées sur la base de la méthodologie du Protocole GES.

Scope 1 :
Données :
- Combustion mobile : données de consommation provenant de cartes carburant et de factures de carburant.
- Combustion stationnaire : documents d'achat de carburant, factures de carburant ou mesures directes de la consommation de carburant au niveau de l'installation.
- Émissions fugitives : extrapolation sur la base des émissions de Scope 1 à partir de données de pairs.

Facteurs d'émission : ADEME, DEFRA.

Scope 2 :
Données : données de consommation provenant de factures de services d'utilité publique ou de relevés de compteurs.
Facteurs d'émission ADEME, AIE.

7. Méthodologies pour les KPI sociaux

Tous les points de données sociaux sont calculés en effectifs ; chaque employé est considéré comme une unité, quel que soit le type de contrat. Les données sont compilées par chaque société à la fin de la période de reporting.

Les définitions utilisées pour compiler les points de données requis par la CSRD sont généralement alignées sur les définitions disponibles de la CSRD (par exemple, salariés permanents, temporaires, nombre d'heures non garanti, etc.) Lorsqu'il n'y a pas de définition claire dans la CSRD, que les définitions de la CSRD ne sont pas applicables ou nécessitent des précisions, D'leteren Group a élaboré ses propres définitions (voir ci-dessous).

7.1. Caractéristiques des employés de l'entreprise

7.1.1. EMPLOYÉS - EFFECTIFS

Un employé est une personne qui se trouve dans une relation de travail avec l'entreprise conformément à la législation ou à la pratique nationale. Cela inclut les employés à temps partiel et à temps plein, les contrats à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD) ainsi que les stagiaires. Cela exclut les non-salariés de la population active (par exemple, les membres des Comités Exécutifs indépendants) et les contractants indépendants (free-lances/employés externalisés).

7.1.2. ROTATION DU PERSONNEL LE TAUX DE ROTATION DU PERSONNEL EST BASÉ SUR LE NOMBRE D'EMPLOYÉS QUI ONT QUITTÉ L'ENTREPRISE AU COURS DE LA PÉRIODE DE REPORTING.

Les employés qui ont quitté l'entreprise l'ont fait pour les raisons suivantes : démission/départ volontaire, licenciement, départ à la retraite, passage à un statut de contractant, décès en service.

Les employés non permanents qui ont quitté leur emploi avant la fin de leur contrat pour l'une des raisons énumérées ci-dessus sont inclus. Les employés non permanents qui quittent généralement l'entreprise à la fin de leur contrat de travail sont exclus.

Le taux de rotation des employés est calculé de la manière suivante :

$$100 * \frac{Total\ employee\ turnover}{(Total\ headcount\ of\ permanent\ employees\ N-1 + Total\ headcount\ of\ permanent\ employees) * 0{,}5}$$

7.1.3. NON-SALARIÉS

Les non-salariés sont des personnes qui sont soit des contractants individuels fournissant de la main-d'œuvre à l'entreprise (« travailleurs indépendants »), soit des personnes mises à disposition par des entreprises exerçant principalement des « activités liées à l'emploi » (Code NACE N78).

Cela inclut les travailleurs indépendants recrutés par l'entreprise (par exemple, des contractants, des membres du Comité Exécutif, des free-lances, etc.) et les travailleurs intérimaires (qui remplacent les employés temporairement absents). Les travailleurs de la chaîne de valeur en sont exclus.

7.2. Diversité

7.2.1. HAUTE DIRECTION

Selon la définition de la CSRD, la haute direction désigne les deux niveaux en dessous des organes d'administration et de surveillance, c'est-à-dire les deux niveaux situés en dessous de votre plus haut organe décisionnel/de gouvernance.

7.3. Santé et sécurité

7.3.1. ACCIDENTS DU TRAVAIL ET PROBLÈMES DE SANTÉ AU TRAVAIL

Un accident du travail désigne un événement survenant dans le cadre du travail ou pendant l'exercice du travail et qui entraîne une blessure ou un problème de santé lié au travail. Cela exclut : les événements survenant en dehors des heures de travail ou sans rapport avec les activités professionnelles, les incidents qui n'ont pas causé de blessures ou de problèmes de santé (par exemple, les quasi-accidents, quasi-impacts...), les situations qui ne sont pas directement liées au travail, telles que des activités personnelles pendant les pauses, les trajets réguliers domicile-travail, etc., ainsi que les facteurs ou caractéristiques non pertinents pour la sécurité au travail, tels que des catastrophes naturelles ou des problèmes de santé non liés au travail.

Les problèmes de santé liés au travail désignent des problèmes de santé aigus, récurrents et chroniques causés ou exacerbés par des conditions ou des pratiques de travail (y compris les « maladies professionnelles »). Il s'agit notamment des problèmes de santé physique, tels que les troubles musculo-squelettiques, les maladies cutanées et respiratoires, les tumeurs malignes, les maladies causées par des agents physiques (par exemple, la perte auditive due au bruit, les maladies provoquées par les vibrations), etc., ainsi que des maladies mentales (par exemple, l'anxiété, le stress post-traumatique).

Les accidents du travail et les problèmes de santé liés au travail comptabilisables désignent toute situation dans laquelle un accident du travail entraîne l'une des conséquences suivantes : décès, jours d'absence du travail, perte de connaissance, ou blessure ou maladie significative diagnostiquée par un médecin ou un autre professionnel de la santé agréé, même si cela ne mène à aucune des conséquences mentionnées ci-dessus.

7.3.2. JOURS PERDUS

Pour les décès et les incapacités permanentes, la norme de l'industrie est de comptabiliser 7.500 jours perdus au cours de l'année où le décès s'est produit.

Le nombre de jours perdus pour cause d'absence comprend à la fois le premier et le dernier jour d'absence. Les jours calendaires sont pris en compte pour le calcul. Les jours où la personne concernée n'est pas censée travailler sont donc pris en compte dans le calcul.

7.3.3. HEURES TRAVAILLÉES

Le nombre total d'heures travaillées par les employés au cours de la même période. Cela comprend les heures normales, les heures supplémentaires et toute autre activité liée au travail.

Si une entreprise ne peut pas déterminer directement le nombre exact d'heures travaillées par ses employés et ses non-salariés, elle est autorisée à faire une estimation. Cette estimation est basée sur les heures de travail habituelles ou standard, en tenant compte des congés auxquels les employés ont droit, tels que les congés payés, les congés maladie ou les vacances.

Pour le segment « Corporate et autres », y compris D'Ieteren Immo, ainsi que pour D'Ieteren Automotive, les informations concernant le nombre d'heures travaillées proviennent directement du secrétariat social.

Pour PHE, le nombre d'heures travaillées par les employés est calculé à l'aide de la formule suivante : Nombre d'ETP x heures de travail légales + heures supplémentaires. Les heures supplémentaires ne sont prises en compte que pour le scope France, à l'aide d'un outil de T&A. Le nombre d'heures travaillées par les non-salariés est basé sur les heures de travail facturées.

Pour Moleskine, le nombre d'heures travaillées par les employés est calculé en multipliant le nombre d'ETP par 1.630 h (moyenne annuelle estimée des heures travaillées pour un employé).

7.3.4. TAUX D'ACCIDENTS DU TRAVAIL COMPTABILISABLES

Le taux d'accidents du travail est calculé en divisant le nombre de cas de blessures, qui résultent de l'exposition à des risques au travail, par le nombre total d'heures travaillées par les effectifs, multiplié par 1.000.000.

$$\frac{Number\ of\ cases\ of\ accidents}{Number\ of\ total\ hours\ worked} * 1{,}000{,}000$$

8. Taxonomie - Note méthodologique

8.1. Contenu des KPI divulgués

Les données financières utilisées pour le reporting de D'Ieteren Group sur la taxonomie sont extraites des états financiers consolidés et comprennent les données financières de D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE, et du segment Corporate et non alloué (y compris D'Ieteren Immo).

Belron et TVH étant des entreprises mises en équivalence, les données financières de ces deux sociétés n'ont pas été incluses dans les déclarations de taxonomie du Groupe.

8.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le KPI relatif au chiffre d'affaires a été compilé conformément à l'article 8(2) du règlement européen sur la taxonomie (2020/852). La part du chiffre d'affaires visée à l'article 8(2) a été calculée comme étant la part du chiffre d'affaires net provenant de produits ou de services, y compris des immobilisations incorporelles, associés à des activités économiques éligibles et alignées sur la taxonomie (numérateur), divisée par le chiffre d'affaires net (dénominateur) tel que défini à l'article 2, point (5), de la directive 2013/34/UE. Le chiffre d'affaires couvre les revenus comptabilisés conformément à la norme comptable internationale (IAS) 1, paragraphe 82 (a), telle qu'adoptée par le règlement (CE) n° 1126/2008 de la Commission européenne.

Le chiffre d'affaires net de D'Ieteren Group est composé du chiffre d'affaires net de D'Ieteren Automotive, de Moleskine et de PHE. Les ventes intra-groupe et le chiffre d'affaires de D'Ieteren Immo ne sont pas inclus dans le chiffre d'affaires net du Groupe, car ils sont éliminés à des fins de consolidation et/ou considérés comme d'autres produits opérationnels.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté dans le compte de résultat consolidé sous la rubrique « Produits des activités ordinaires ».

8.1.2. DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Le KPI relatif aux dépenses d'investissement a été compilé conformément à l'article 8(2) du règlement européen sur la taxonomie. Le dénominateur couvre les ajouts d'immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice considéré avant dépréciation, amortissement et toute réévaluation, y compris ceux résultant de réévaluations et de pertes de valeur, pour l'exercice concerné et à l'exclusion des variations de la juste valeur. Le dénominateur couvre également les ajouts d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant de regroupements d'entreprises.

Plus concrètement, le dénominateur couvre les coûts qui sont comptabilisés sur la base de :

- **IAS 16 Immobilisations corporelles** : Ajouts et regroupements d'entreprises ;
- **IAS 38, Actifs incorporels :** Ajouts, en indiquant séparément ceux qui proviennent du développement interne, les acquisitions distinctes et les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises ;
- **IAS 40, Immeubles de placement (modèle de la juste valeur)** : Ajouts, en indiquant séparément ceux qui proviennent du développement interne, les acquisitions distinctes et les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises ;
- **IAS 40, Immeubles de placement (modèle de coût) :** Ajouts, en indiquant séparément ceux qui résultent d'acquisitions et ceux qui résultent de dépenses ultérieures comptabilisées en tant qu'immobilisations ; ajouts résultant de regroupements d'entreprises ;
- **IAS 41, Agriculture :** Augmentations dues à des achats ; augmentations résultant de regroupements d'entreprises ;
- **IFRS 16, Contrats de location** : Ajouts d'actifs au titre du droit d'utilisation.

Les numérateurs éligibles et alignés sont égaux à la part des dépenses d'investissement incluse dans le dénominateur qui correspond à l'un des critères suivants :

- sont liés à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie et alignées sur celle-ci ;
- font partie du « CapEx plan » visant à développer les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci ;
- sont liés à l'achat de produits issus d'activités économiques éligibles et 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(3), de l'article 11(3), de l'article 12(2), de l'article 13(2), de l'article 14(2) et de l'article 15(2) du règlement (UE) 2020/852 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois.

Le KPI des dépenses d'investissement de D'Ieteren Group regroupe les acquisitions d'actifs corporels et incorporels de D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE et du segment Corporate et non alloué (y compris D'Ieteren Immo).

8.1.3. DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

Le KPI relatif aux dépenses opérationnelles a été compilé conformément à l'article 8(2) du règlement européen sur la taxonomie. Le dénominateur total couvre les coûts directs non capitalisés de R&D, ceux relatifs aux contrats de location à court terme, à l'entretien et à la réparation, aux mesures de rénovation des bâtiments et à toute autre dépense directe liée à l'entretien quotidien des immobilisations corporelles, tant par l'entreprise elle-même que par tout tiers auquel des activités sont confiées et qui sont nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace de ces immobilisations.

Les « autres dépenses directes » comptabilisées au dénominateur comprennent les matériaux d'entretien, les coûts des employés qui réparent les machines et nettoient les usines, ainsi que la maintenance informatique dédiée. Elles excluent les coûts qui ne sont pas des dépenses directes. Il s'agit de tous les coûts liés aux frais généraux, aux matières premières, aux employés aux commandes des machines, à la gestion de la recherche et au développement de projets, ainsi qu'à l'électricité, aux fluides ou aux réactifs nécessaires pour faire fonctionner les immobilisations corporelles.

Le KPI des dépenses opérationnelles de D'Ieteren Group regroupe les coûts de D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE et du segment Corporate et non alloué (y compris D'Ieteren Immo).

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de D'leteren Group SA

A l'assemblée générale

Dans le cadre de la mission légale d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de D'leteren Group SA (la « Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport sur cette mission.

Nous avons été nommés par l'assemblée générale du 30 mai 2024, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise de la Société, pour réaliser une mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité du Groupe, incluse dans le Rapport de durabilité du rapport annuel au 31 décembre 2025 et pour l'année clôturée à cette date (ci-après l'« information en matière de durabilité »).

Notre mandat vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2026. Nous avons effectué notre mission d'assurance sur l'information en matière de durabilité du Groupe durant deux exercices consécutifs.

Conclusion d'assurance limitée

Nous avons réalisé une mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité du Groupe.

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons obtenus, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que l'information en matière de durabilité du Groupe, dans tous ses aspects significatifs :

- n'a pas été établie conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris la conformité avec les normes européennes applicables pour l'information en matière de durabilité (European Sustainability Reporting Standards (ESRS)) ;
- n'est pas conforme avec le processus mis en œuvre par le Groupe (« le Processus ») pour déterminer l'information en matière de durabilité publiée conformément aux normes européennes repris dans la section 1. 'Introduction' de l'information en matière de durabilité ; et
- ne respecte pas les obligations de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (le « Règlement taxonomie »), relatives à la publication des informations reprises dans la section 6 Taxonomie européenne de l'information en matière de durabilité.

Notre conclusion sur les informations sur la durabilité ne s'étend à aucune autre information accompagnant ou contenant les informations sur la durabilité ainsi que notre rapport.

Fondement de la conclusion

Nous avons réalisé notre mission d'assurance limitée conformément à la norme ISAE 3000 (Révisée), *Missions d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique* (« ISAE 3000 (Révisée) »), publié par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), telle qu'applicable en Belgique.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de cette norme sont décrites plus en détail dans la section de notre rapport « Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité ».

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à la mission d'assurance de l'information en matière de durabilité en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous appliquons la norme internationale de gestion de la qualité 1 (ISQM 1), qui exige que le cabinet conçoive, mette en œuvre et assure le fonctionnement d'un système de gestion de la qualité comprenant des politiques ou des procédures relatives au respect des exigences éthiques, des normes professionnelles et des exigences légales et réglementaires applicables.

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

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

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement de l'information en matière de durabilité

L'organe d'administration de la Société est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un Processus et de la publication de ce Processus dans la note 1. 'Processus d'analyse de double matérialité (DMA) du Groupe' dans les notes additionnelles et méthodologies de l'information en matière de durabilité. Cette responsabilité inclut :

- la compréhension du contexte dans lequel s'inscrivent les activités et les relations d'affaires du Groupe et le développement d'une compréhension des parties prenantes concernées ;
- l'identification des impacts réels et potentiels (négatifs et positifs) liés aux questions de durabilité, ainsi que des risques et des opportunités qui affectent, ou dont on peut raisonnablement penser qu'ils affecteront, la situation financière du Groupe, ses performances financières, ses flux de trésorerie, son accès au financement ou le coût de son capital à court, moyen ou long terme ;
- l'évaluation du caractère significatif des impacts, des risques et des opportunités identifiés en matière de durabilité, en sélectionnant et en appliquant des seuils appropriés ; et
- la formulation d'hypothèses et des estimations raisonnables au vu des circonstances.

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG Réviseurs d'Entreprises, a Belgian BV/SRL and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.
Document Classification: KPMG Public

Siège:
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
B-1930 Zaventem

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG
Réviseurs d'Entreprises BV/SRL
Numéro d'entreprise 0419.122.548
TVA BE 0419.122.548
RPM Bruxelles
IBAN : BE 95 0018 4771 0358
BIC : GEBABEBB

L'organe d'administration de la Société est également responsable de l'établissement de l'information en matière de durabilité, qui comprend l'information identifiée par le Processus :

- conformément aux exigences visées à l'article 3 :32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris aux Normes européennes d'information sur la durabilité (European Sustainability Reporting Standards (ESRS)) applicables; et
- en respectant les obligations de l'article 8 du Règlement taxonomie 2020/852 relatives à la publication des informations reprises dans la section 6 Taxonomie européenne de l'information en matière de durabilité.

Cette responsabilité comprend :

- la conception, la mise en œuvre et le maintien des contrôles internes que l'organe d'administration juge nécessaires pour permettre l'établissement de l'information en matière de durabilité exempte d'anomalies significatives, qu'elles soient dues à une fraude ou à une erreur ; et
- la sélection et l'application de méthodes appropriées de publication de l'information en matière de durabilité et la formulation d'hypothèses et d'estimations raisonnables au vu des circonstances.

Le comité d'audit est responsable de la supervision du processus de publication de l'information en matière de durabilité de la Société.

Limites inhérentes à l'établissement de l'information en matière de durabilité

En publiant des informations prospectives conformément aux ESRS, l'organe d'administration de la Société est tenu de préparer les informations prospectives sur la base d'hypothèses divulguées concernant des événements susceptibles de se produire à l'avenir et des actions futures possibles de la part du Groupe. Le résultat réel est susceptible d'être différent car les événements anticipés ne se produisent souvent pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs.

Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité

Notre responsabilité est de planifier et de réaliser la mission d'assurance afin d'obtenir une assurance limitée que l'information en matière de durabilité ne comporte pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et d'émettre un rapport d'assurance limitée comprenant notre conclusion. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions que les utilisateurs de l'information en matière de durabilité prennent en se fondant sur celle-ci.

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de D'leteren Group SA

Dans le cadre d'une mission d'assurance limitée conforme à la norme ISAE 3000 (révisée), telle qu'applicable en Belgique, et tout au long de celle-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. Ces procédures, auxquelles nous renvoyons à la section « Résumé des travaux effectués », sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Nous n'exprimons donc pas une opinion d'assurance raisonnable dans le cadre de cette mission.

Étant donné que les informations prospectives incluses dans l'information en matière de durabilité, ainsi que les hypothèses sur lesquelles elles reposent, concernent l'avenir, elles peuvent être influencées par des événements qui pourraient se produire et/ou par d'éventuelles actions du Groupe. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs. Par conséquent, notre conclusion ne garantit pas que les résultats réels rapportés correspondront à ceux figurant dans les informations prospectives de l'information en matière de durabilité.

Nos responsabilités à l'égard de l'information en matière de durabilité, en ce qui concerne le Processus, sont les suivantes :

- l'acquisition d'une compréhension du Processus, mais pas dans le but de fournir une conclusion sur l'efficacité du Processus, y compris sur le résultat du Processus ; et
- concevoir et mettre en œuvre des procédures pour évaluer si le Processus est cohérent avec la description de ce Processus par le Groupe comme indiqué dans la section 1. 'Processus d'analyse de double matérialité (DMA) du Groupe' dans les notes additionnelles et méthodologies de l'information en matière de durabilité.

Nos autres responsabilités à l'égard de l'information en matière de durabilité sont les suivantes :

- prendre connaissance de l'environnement de contrôle du Groupe, des processus et systèmes d'information pertinents pour l'établissement de l'information en matière de durabilité, mais sans évaluer la conception d'activités de contrôle spécifiques, acquérir des éléments probants sur leur mise en œuvre ou tester l'efficacité du fonctionnement des contrôles mis en place;
- identifier les domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information en matière de durabilité, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ; et
- concevoir et mettre en œuvre des procédures adaptées aux domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information en matière de durabilité. 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.

Résumé des travaux effectués

Une mission d'assurance limitée implique la mise en œuvre de procédures visant à obtenir des éléments probants sur l'information en matière de durabilité. La nature et la forme des procédures effectuées dans une mission d'assurance limitée varient, et leur étendue est moindre que dans une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est nettement plus faible que celui qui aurait été obtenu dans une mission d'assurance raisonnable.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures sélectionnées dépendent du jugement professionnel, y compris l'identification des cas où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information en matière de durabilité, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne le Processus, nous avons :

- acquis une compréhension de ce dernier en :
  - effectuant des demandes de renseignement pour comprendre les sources d'information utilisées par la direction (par exemple, l'engagement des parties prenantes, les plans d'affaires et les documents de stratégie) ; et
  - examinant la documentation interne du Groupe relative à son Processus; et
- évalué si les preuves obtenues à partir de nos procédures concernant le Processus mis en œuvre par le Groupe étaient cohérentes avec la description du Processus présentée dans la section 1. 'Processus d'analyse de double matérialité (DMA) du Groupe' dans les notes additionnelles et méthodologies de l'information en matière de durabilité.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne l'information en matière de durabilité, nous avons entre autres :

- acquis une compréhension des processus de reporting du Groupe concernant l'établissement de son information en matière de durabilité sur la base des demandes de renseignement, en prenant connaissance de l'environnement de contrôle du Groupe, des processus et systèmes d'information pertinents pour l'établissement de l'information en matière de durabilité;
- évalué si les informations matérielles identifiées par le Processus sont incluses dans l'information en matière de durabilité ;
- évalué si la structure et l'établissement de l'information en matière de durabilité est conforme aux ESRS;
- effectué des demandes de renseignement auprès du personnel concerné et des procédures analytiques sur une sélection d'informations contenues dans l'information en matière de durabilité;

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de D'leteren Group SA

- effectué des procédures d'assurance substantives sur la base d'un échantillon limité d'informations sélectionnées dans l'information en matière de durabilité ;
- obtenu des éléments probants sur les méthodes d'élaboration des estimations matérielles et des informations prospectives telles que décrites dans la section relative aux responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information de durabilité ; et
- compris le processus d'identification des activités économiques éligibles à la taxonomie et des activités économiques alignées sur la taxonomie, ainsi que les informations correspondantes dans l'information en matière de durabilité.

Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec la mission d'assurance limitée et sont restés indépendants vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.

Zaventem, le 22 avril 2026

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par

Jorion Axel
Réviseur d'Entreprise

Legein Tanguy
Réviseur d'Entreprise

Autres informations de durabilité

TABLE DES MATIÈRES

INFORMATIONS DE DURABILITÉ NON-CONSOLIDÉES (non auditées)

- 343 Belron
- 362 TVH

BELRON®

Faire des affaires de manière responsable

Environnement

Produits et services durables

- RÉDUIRE LES DÉCHETS ET CONSTRUIRE UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE
- RÉDUCTION DES ÉMISSIONS
- ACHATS DURABLES

Social

Investir dans les personnes et la société

- SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE DES PERSONNES
- PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION
- SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS

Gouvernance

Une gouvernance solide et un leadership inspirant

Des valeurs et une éthique

Reporting et système de mesure solides

Ce pilier est aligné sur les objectifs de développement durable suivants des Nations Unies:

Ce pilier est aligné sur les objectifs de développement durable suivants des Nations Unies:

Objectifs, KPIs et actions clés

BELRON®

PRODUITS ET SERVICES DURABLES	PERFORMANCE 2025	OBJECTIF/AMBITION	ACTIONS
Réduction des émissions			
Émissions totales de GES - Scopes 1 et 2*	**91.241 tCO2e**	Réduire les émissions de 42%** d'ici 2030	• Réduction des émissions de la flotte • Augmentation de la part d'électricité renouvelable • Décarbonation des infrastructures
Émissions totales de GES - Scope 3 (cat. 1 à 5)	**498.193 tCO2e**	Réduire les émissions de 25%** d'ici 2030 (cat. 1 à 5)	
Réduire les déchets et construire une économie circulaire			
Recyclage des déchets de vitrages automobiles	**98%**	97% en 2025	• Réduction et élimination des déchets • Recyclage du vitrage automobile • Transition vers une économie circulaire
% de déchets généraux mis en décharge	**40%**	40% en 2025	
Achats durables			
Évaluation des sites des fournisseurs les plus critiques	**100%**	Tous les fournisseurs stratégiquement importants couverts par une évaluation ou un audit valide.	• Développer le "Belron Way of Sourcing" • Intégrer le nouveau Code de conduite fournisseurs de Belron • Évaluer les fournisseurs
INVESTIR DANS LES PERSONNES ET LA SOCIÉTÉ	**PERFORMANCE 2025**	**OBJECTIF/AMBITION**	**ACTIONS**
Sécurité et bien-être des personnes			
LTIFR (Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail)	**13,10**	Réduction du LTIFR de 10% par rapport à 2024	• Amélioration de la formation et des normes • Nouveaux outils plus sûrs, incluant des lames de rasoir plus sûres • Formation à la manutention manuelle
TRIFR (Taux de fréquence total des incidents enregistrables)	**31,83**		
Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion			
Engagement des employés	**87,1%**	• Tolérance zéro envers toute forme de discrimination et inclusion à 100 % pour toutes et tous • Améliorer la diversité de genre et la diversité au sein du Leadership Group • Maintenir un score d'engagement dans la tranche moyenne de 80%	• Suivi des progrès en matière de D&I • Amélioration de la représentation des femmes • Valorisation des talents exceptionnels
Soutien aux communautés			
Montant total collecté et donné via l'ensemble des actions	**>€10,5m**	Belron poursuit son engagement à soutenir les communautés pour favoriser un changement positif.	• Spirit of Belron Challenge • Dons aux communautés locales • Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation

*Belron utilise une comptabilisation des émissions de Scope 2 selon l'approche «market-based», en conformité avec la SBTi
**par rapport à l'année de référence 2021

Belron

1. Informations générales

Belron est un acteur mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage des vitrages automobiles (VGRRR), au service des automobilistes ayant subi des bris de glace à travers le monde. Son objectif consiste à faire une différence mémorable en prenant soin de ses actionnaires, de ses clients, de ses employés et de la société en général. Cet objectif est présent à tous les niveaux de l'entreprise et, avec ses valeurs de bienveillance, d'engagement, d'authenticité et de collaboration, il constitue le moteur de toutes les prises de décisions. Belron emploie près de 30.000 personnes et opère dans 42 pays sur six continents à travers des sociétés détenues en propre et des franchises. Ses marques leaders sur le marché comprennent Autoglass®, Carglass®, Lebeau® Vitres d'autos, Speedy® Glass, Safelite®, O'Brien® et Smith&Smith®.

Par ailleurs, Belron gère les sinistres liés aux vitrages automobiles et aux assurances pour le compte des assureurs, fournit des services de vitrage en Australie sous la marque O'Brien® Glass, propose des services de plomberie et d'électricité via Laser® et O'Brien® Plumbing & Electrical en Australie et en Nouvelle-Zélande, et assure la réparation de fenêtres et de portes en Nouvelle-Zélande sous la marque Exceed®.

Le présent rapport rend compte des progrès réalisés en 2025 et porte sur les activités menées au sein des filiales détenues à 100% par Belron Group SCA, dont les sièges, les succursales et les centres de distribution (CD), ainsi que les franchises* locales (détenues à 100%).

* Les données des entités acquises sont intégrées dans le rapport de l'exercice suivant leur acquisition.

1.1. Analyse de matérialité

En 2020, Belron a participé à une analyse de matérialité de haut niveau menée par D'Ieteren Group, avec l'aide d'un partenaire externe. Par cette démarche, Belron visait à affiner sa stratégie de durabilité et à s'assurer que les enjeux de durabilité les plus pertinents pour ses activités et ses parties prenantes soient traités. Cela permet également à Belron de mesurer de manière adéquate les progrès réalisés en matière de durabilité et de gérer efficacement les risques et les opportunités qui y sont associés.

Dans le cadre du processus d'analyse de matérialité, un bref sondage a été réalisé auprès des parties prenantes et des dirigeants, leur demandant d'indiquer les sujets qu'ils considéraient comme les plus pertinents pour Belron. Des entretiens ont été menés avec des représentants internes des principales parties prenantes, notamment des partenaires d'assurance et de gestion de flotte, des fournisseurs, des clients, des employés et des ONG, afin de recueillir des données qualitatives supplémentaires sur leurs priorités pour Belron.

1.1.1. SUJETS MATÉRIELS

Les sujets matériels mis en avant par l'analyse comprenaient la gestion des déchets, la sécurité des personnes, le service à la clientèle, la diversité et le bien-être. Belron a utilisé les résultats de l'analyse pour examiner tous les aspects de sa responsabilité d'entreprise et affiner ses sujets matériels, avec l'aide d'un grand cabinet de conseil spécialisé en durabilité. Cet examen a abouti à la création du Cadre de responsabilité d'entreprise de Belron, qui a été introduit en 2021.

1.2. Reporting

En 2025, Belron a continué à développer son reporting afin de répondre aux exigences obligatoires en matière d'information ESG et aux attentes de ses parties prenantes, en garantissant un reporting transparent et rigoureux sur toutes ses activités responsables. Cela incluait de contribuer à la déclaration de D'Ieteren Group établie selon la directive européenne CSRD, la publication par Belron International de sa déclaration en réponse à la loi britannique de 2015 sur l'esclavage moderne et la poursuite de la participation de l'entreprise aux Dix principes du Pacte mondial des Nations Unies. En outre, Belron a publié sa deuxième déclaration financière liée au climat (UK CRFD) pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2024 qui a été intégrée dans le rapport annuel et les états financiers de Belron Lending UK Limited et de ses filiales britanniques (Belron Reserveco Limited, Belron Finance Limited et Belron International Limited). Cette déclaration comprenait une évaluation des risques et des opportunités liés au climat ainsi qu'une analyse de scénarios qualitative.

Quatorze entreprises de Belron continuent d'utiliser l'évaluation de durabilité EcoVadis pour mesurer leurs performances et se comparer à d'autres entreprises dans les domaines des pratiques de travail et des droits de l'homme, de l'environnement, de l'approvisionnement durable et de l'éthique des affaires. En 2025, la Finlande et la France ont maintenu leur notation Platinium et leur place parmi le top 1% des entreprises évaluées par EcoVadis, tandis que l'Allemagne a obtenu pour la première fois la notation Platinium. Le Portugal est passé de la notation Silver à la notation Gold, tandis que la Belgique et l'Espagne ont également obtenu une notation Gold grâce à leurs excellents résultats sur tous les sujets. L'Italie et la Suède ont continué d'obtenir d'excellents scores et se sont vu attribuer la notation Silver.

Belron se trouve actuellement dans le périmètre futur de la directive CSRD européenne (publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises) en tant qu'entité de l'UE en raison de son chiffre d'affaires, de ses actifs et du nombre de ses employés. Pour ce faire, elle devra publier des informations conformément aux normes ESRS et à la Taxonomie européenne. Suite au report de deux ans de l'entrée en vigueur de la réglementation, la première période de déclaration est prévue pour 2028 et portera sur les données de l'exercice 2027. En prévision de la publication d'informations selon la directive CSRD, Belron a entrepris une analyse de double matérialité (DMA) avec l'aide de conseillers externes. Cette analyse couvrait Belron Group SCA et ses filiales consolidées, en tenant compte de la matérialité financière et de la matérialité d'impact. Belron a également réalisé une analyse des écarts ESRS et une revue des processus, ainsi qu'un plan de mise en œuvre afin de combler les écarts et une évaluation permettant d'identifier les sociétés qui doivent se conformer à la directive CSRD. Une évaluation initiale visant à identifier quelles activités économiques de Belron entrent dans le champ d'application de la Taxonomie européenne et peuvent être considérées comme des activités éligibles a commencé en 2024. À la suite de l'introduction du paquet de simplification « Omnibus » de l'UE en matière de durabilité, les travaux préparatoires ont été suspendus dans l'attente de précisions quant à son impact sur Belron.

Belron continue de suivre l'évolution de la législation ESG, dont la directive européenne sur le devoir de diligence des entreprises en matière de durabilité, les normes australiennes de reporting en matière de durabilité ainsi que les exigences de divulgation en matière de durabilité au Royaume-Uni, ainsi que la manière dont elles pourraient s'appliquer à Belron et à ses sociétés.

2. Produits et services durables

2.1. Réduction des émissions

La réduction des émissions de gaz à effet de serre constitue un pilier central du programme de responsabilité d'entreprise de Belron, qui apporte des avantages stratégiques évidents, notamment en termes d'efficacité opérationnelle et de résilience. Belron considère qu'il est de sa responsabilité de surveiller, gérer et réduire ses émissions dans le cadre de ses efforts visant à atteindre son objectif de neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050.

2.1.1. POURQUOI CELA EST IMPORTANT

Les opérations propres de Belron s'étendent sur trois continents et comprennent des centres de distribution, d'importantes flottes mobiles, un réseau mondial de fournisseurs et plus de 3.500 succursales. Ces activités génèrent des émissions.

La réduction des émissions permet à Belron de tirer parti des opportunités offertes par la transition vers une économie bas carbone, tout en limitant son exposition aux risques climatiques et en renforçant sa résilience sur le marché. Elle contribue également à accompagner les clients et les fournisseurs qui cherchent à réduire les émissions liées à leur propre chaîne de valeur.

2.1.2. AMBITIONS

Belron s'est engagée à réduire ses émissions sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. L'initiative Science Based Targets (SBTi) a validé ses objectifs de réduction (par rapport à l'année de référence 2021), qui prévoient des réductions significatives à court terme d'ici 2030 et la réalisation de la neutralité carbone d'ici 2050.

Les objectifs de Belron approuvés par la SBTi sont :
D'ici 2030
- Réduire les émissions des Scopes 1 & 2 (directes et indirectes) de 42%[1]
- Réduire les émissions du Scope 3 (chaîne de valeur) (catégories 1 à 5) de 25%[1].

D'ici 2050
- S'engager à atteindre des émissions de GES nettes nulles dans toute la chaîne de valeur
- Réduire les émissions des Scopes 1, 2 et 3 de 90%[1].

2.1.3. BILAN DES PROGRÈS RÉALISÉS EN 2025

En 2025, Belron a enregistré une baisse de 6 % de ses émissions totales pour les Scopes 1, 2 et 3 (catégories 1 à 5) par rapport à 2024, ainsi qu'une réduction de 17% par rapport à son année de référence. Ces progrès ont été obtenus malgré une hausse des volumes d'intervention de 3% et une croissance du chiffre d'affaires de 4% par rapport à 2024.

Même si Belron a encore un long chemin à parcourir, l'entreprise continue de réaliser des progrès significatifs en matière d'émissions des Scopes 1 et 2, avec une réduction combinée de 9% par rapport à 2024. Cette progression s'explique par une augmentation significative de l'utilisation d'électricité renouvelable dans les bâtiments, qui est passée de 94% à la fin de l'année 2024 à 100% en 2025, ainsi que par une réduction continue de la consommation de combustibles fossiles grâce au déploiement progressif de flottes de véhicules électriques (VE) et hybrides, qui représentent désormais 21% du parc automobile total, à l'optimisation des itinéraires et à d'autres mesures d'efficacité énergétique.

Les émissions du Scope 3 ont diminué de 6% en 2025 par rapport à 2024, principalement grâce à la baisse des émissions liées aux dépenses de la catégorie 1 (biens et services). Par ailleurs, les émissions totales du Scope 3 ont diminué de 11% depuis l'année de référence, principalement grâce au recours accru à des carburants renouvelables et à faibles émissions dans les opérations et le transport de distribution, ainsi qu'à la réduction des déchets mis en décharge. Belron a poursuivi son étroite collaboration avec ses fournisseurs afin de mieux comprendre les émissions liées aux produits spécifiques qu'elle achète.

2.1.4. ACTIONS

Repair first

L'approche « Repair first » est au cœur des opérations de Belron. Réparer le pare-brise d'un client au lieu de le remplacer permet de minimiser de manière significative l'impact environnemental. Non seulement la réparation génère moins d'émissions et de déchets, mais elle évite également la fabrication et le transport de vitrage neuf et d'autres produits ; elle coûte en outre moins cher aux clients et renforce les relations de longue date avec les principaux partenaires commerciaux et les assureurs.

Empreinte carbone des produits

Afin de mieux comprendre les émissions liées aux interventions réalisées pour ses clients, Belron a mis au point un outil permettant de calculer l'empreinte carbone des produits. Cet outil montre que la réparation d'un pare-brise génère 80% d'émissions en moins qu'un remplacement. Cette évaluation des émissions à l'aide de l'outil de calcul de l'empreinte carbone a été réalisée conformément à la norme ISO 14067:2018[2]. Bureau Veritas a fourni une vérification indépendante de l'outil mis à jour et des calculs d'émissions afin de confirmer la fiabilité des informations et des résultats.
Le calcul global des émissions repose sur une approche « du berceau à la tombe », englobant les émissions associées à l'extraction des matières premières, à la production du verre, de la résine et des autres matériaux nécessaires, au déplacement du client vers la succursale ou du technicien chez le client, à toutes les opérations, à la fin de vie du verre

[1] à partir de l'année de référence 2021

[2] ISO 14067:2018 Gaz à effet de serre : Empreinte carbone des produits - exigences et lignes directrices pour la quantification.

et aux étapes de transport et de traitement des déchets. L'outil a été utilisé pour évaluer les émissions de CO_2e générées par la réparation d'un pare-brise comparée à son remplacement, effectuée par des techniciens dans des succursales et des camionnettes en Australie, en Belgique, en France, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis. Ces pays ont fourni un échantillon représentatif couvrant différents environnements et modèles opérationnels à travers l'activité mondiale de l'entreprise.

Réduire les émissions de la flotte
La flotte mondiale de Belron, qui compte environ 11.200 véhicules, est la principale source d'émissions directes du Scope 1. La flotte se compose de camionnettes, de véhicules de courtoisie et de voitures de société. D'ici 2030, l'objectif est de réduire ces émissions en diminuant la consommation de carburant et en réalisant des gains d'efficacité par l'optimisation des itinéraires, la formation des conducteurs, des véhicules plus récents et plus économes en énergie, le déploiement de véhicules entièrement électriques ou hybrides et l'utilisation de carburants alternatifs à faibles émissions tels que le HVO (biodiesel).

Optimisation et gains d'efficacité
Veiller à ce que la flotte réponde aux exigences opérationnelles est essentiel pour la qualité du service client. Les investissements de Belron dans des véhicules plus récents et plus économes en énergie, afin de réduire la consommation de carburant, se sont poursuivis en 2025. Belron s'est également concentrée sur la planification et l'optimisation des itinéraires afin de diminuer davantage la consommation de carburant, tout en intégrant des gains d'efficacité dans son mode de fonctionnement. Au cours de l'année, plusieurs solutions logicielles d'optimisation des itinéraires ont été testées, avec des résultats probants en termes de réduction des kilomètres parcourus et d'économies de carburant. Belron poursuivra l'évaluation de ces solutions en 2026.

Belron a étendu le déploiement de la télématique à un plus grand nombre de ses unités opérationnelles, l'Espagne étant la dernière à être mise en service fin 2025 – la onzième société du groupe à disposer de ce type de logiciel. Cela contribue à améliorer l'efficacité de la conduite, à réduire les temps de ralenti des véhicules et à renforcer la sécurité des conducteurs et des autres usagers de la route.

Électrifier la flotte
En 2025, davantage de camionnettes, ainsi que des véhicules de courtoisie et des voitures de société, ont été convertis en véhicules 100% électriques. Fin 2025, 16 % de la flotte mondiale était électrique. En résumé :

- 41% de toutes les voitures et 7% des camionnettes étaient entièrement électriques ; et
- 15 sociétés Belron travaillaient avec des voitures électriques, et 12 avec des camionnettes électriques.

À l'échelle mondiale, la flotte comprend environ 2.200 véhicules constitués de voitures de courtoisie – mises à disposition des clients pendant les interventions – et de voitures de société destinées aux employés. Au cours des dernières années, des politiques ont été déployées pour accroître la part des véhicules électriques dans ce segment de la flotte. Fin 2025, 41% des voitures étaient entièrement électriques à l'échelle mondiale, contre 35% à la fin 2024.

Plusieurs sociétés ont poursuivi leur transition vers l'électrification de leurs flottes de camionnettes en 2025, notamment aux Pays-Bas, où 67% de la flotte est électrifiée, tandis que la France exploite une flotte de camionnettes entièrement électrique.

Carburants alternatifs
Lorsque l'électrification de la flotte n'est pas encore viable en raison de contraintes d'infrastructure, d'autonomie ou, dans certains cas, de conditions climatiques, Belron continue d'examiner des alternatives, notamment en matière de carburants. L'utilisation de biocarburants tels que le HVO (biodiesel) est déjà mise en œuvre avec succès dans plusieurs sociétés, notamment en Finlande, au Portugal, en Espagne et en Suède. Cela permet de réduire les émissions de la flotte tout en poursuivant les efforts d'électrification. Belron place également le HVO au cœur de sa stratégie d'achats en matière de transport.

Dans l'ensemble, ces actions ont permis de réduire les émissions de la flotte de 8% en 2025 par rapport à 2024.

Augmenter la part d'électricité renouvelable
En 2025, Belron a atteint son objectif consistant à s'approvisionner à 100% en électricité provenant de sources renouvelables pour ses bâtiments, contre 94% en 2024. Cet approvisionnement repose sur une combinaison de production sur site, de tarifs verts adossés à des Garanties d'origine renouvelable (REGO) ou à des Garanties d'origine (GoO), ainsi que sur l'achat de certificats d'énergie renouvelable (REC) afin de couvrir la consommation d'électricité.

Belron a continué à explorer les possibilités de production d'énergie renouvelable sur site, avec des panneaux solaires déjà installés sur certains bâtiments de ses sociétés en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Espagne, ainsi que sur dix succursales hors réseau au Royaume-Uni.

Décarboner les infrastructures
L'énergie utilisée pour l'exploitation des bâtiments représentait 36% des émissions des Scopes 1 et 2 (données de l'année de référence 2021). La réduction de la consommation d'énergie, parallèlement à sa décarbonation, constitue donc un levier essentiel pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de Belron. L'efficacité énergétique et l'évolution des modes d'alimentation des succursales et des centres de distribution sont des éléments déterminants de cette démarche, avec en outre un bénéfice en termes de réduction des coûts opérationnels.

Au Canada, par exemple, l'entreprise a renforcé son programme d'efficacité énergétique des bâtiments. En abordant les projets de rénovation sous l'angle de la durabilité, elle a pu adopter des technologies avancées à haute efficacité énergétique. Cette approche a conduit à l'installation de pompes à chaleur à haut rendement dans deux succursales et a permis aux équipes réseau d'acquérir les connaissances nécessaires pour intégrer l'efficacité énergétique et la décarbonation dans leurs stratégies à long terme.

Émissions de Scope 3
L'engagement à court terme de Belron est de réduire les émissions de Scope 3 de 25% d'ici 2030. Les efforts de réduction des émissions de Scope 3 et le reporting afférent se concentrent sur les catégories 1 à 5. Celles-ci représentent (sur la base de l'année 2021 et conformément aux exigences de la SBTi) plus de 90% des émissions totales de Scope 3 et se composent des biens et services achetés, des biens d'équipement, des activités liées

aux combustibles et à l'énergie, du transport et de la distribution en amont et des déchets générés par les opérations de l'entreprise.

Un axe spécifique en 2025 a été d'obtenir une meilleure compréhension des émissions associées aux produits de base achetés (catégorie 1 « Biens et services achetés » des émissions de Scope 3) et de la manière dont elles peuvent être réduites. Cette catégorie représente 70% des émissions des catégories 1 à 5 du Scope 3, et comprend le vitrage, le polyuréthane, les adhésifs, la résine et les produits destinés à la revente tels que les essuie-glaces et les produits anti-pluie.
Belron a collaboré avec ses fournisseurs pour obtenir des facteurs d'émissions spécifiques pour ces produits et pour mieux comprendre les plans de réduction des émissions qu'ils ont mis en place. Ces informations seront utilisées pour améliorer les données rapportées.

2.1.5. BIENS ET SERVICES ACHETÉS – ADOPTER UNE APPROCHE FONDÉE SUR LE CYCLE DE VIE ÉMISSIONS ASSOCIÉES AU VITRAGE AUTOMOBILE

Le vitrage automobile représentait 23% des émissions totales de Scope 3 en 2025 et constitue donc un élément essentiel du plan de réduction des émissions. En 2025, Belron a poursuivi sa collaboration avec un spécialiste de l'analyse du cycle de vie des produits afin d'élaborer des analyses du cycle de vie (ACV) spécifiques aux fournisseurs et aux sites pour le vitrage acheté auprès de ses principaux fournisseurs. Belron a réalisé ces analyses pour les années 2021 et 2023 afin de montrer l'évolution de ces émissions au cours de cette période.

Les ACV couvrent toutes les étapes, depuis l'extraction des matières premières, la production de verre flotté et de pare-brise, ainsi que le transport entre chaque étape, jusqu'au moment où les pièces de vitrage automobile finies quittent les sites des fournisseurs.

Les données fournies par les fournisseurs ont permis d'affiner la compréhension des émissions associées à chaque étape de la production de pare-brise, ainsi que des leviers de réduction disponibles. Parmi les principaux axes d'amélioration figurent l'optimisation du rendement de production, le recours aux énergies renouvelables et l'optimisation des intrants en matières premières. Ces informations serviront à faciliter le dialogue avec les fournisseurs afin de mieux appréhender l'impact de leurs propres plans d'action.

Les émissions associées à la production d'un pare-brise peuvent être décomposées en plusieurs sources principales[3] :

- Matières premières (par exemple, sable, carbonate de soude, PVB) 19%.
- Consommation d'électricité 60%
- Utilisation de gaz naturel 20%
- Transport 1%

Les résultats des analyses du cycle de vie, associés aux plans de réduction des émissions des fournisseurs, servent à appuyer l'élaboration de la feuille de route de Belron pour atteindre ses objectifs à l'horizon 2030 et 2050.

Transport et distribution

Les émissions associées au réseau de transport et de distribution en amont de Belron représentaient 15% des émissions totales de Scope 3 en 2025. Belron a poursuivi sa collaboration avec ses prestataires de transport et de distribution afin de mieux comprendre leurs plans de réduction des émissions, d'identifier des gains d'efficacité sur les itinéraires et la consommation de carburant, et d'améliorer la qualité des données reçues pour affiner le calcul des émissions liées au transport et à la distribution (catégorie 4 du Scope 3).

Belron a également collaboré avec ses partenaires de transport pour tester des carburants et des véhicules alternatifs. Par exemple, en 2024, la société britannique a mené avec succès un projet pilote avec son partenaire de distribution portant sur l'utilisation de poids lourds de 40 tonnes alimentés au Bio-GNC. En 2025, ces véhicules ont été intégrés aux opérations courantes, avec deux véhicules (soit 15% de la flotte) fonctionnant au Bio-GNC. L'utilisation de ces véhicules a permis de réduire les émissions de 85% par rapport à celles d'un véhicule diesel équivalent. Au cours de l'année 2025, un camion fonctionnant au GNL a également été testé, mais il s'est avéré moins performant que les véhicules au Bio-GNC. L'objectif est donc d'encourager les partenaires de transport à accroître le nombre de véhicules fonctionnant au Bio-GNC à mesure que les infrastructures de ravitaillement se développent sur les itinéraires concernés.

Belron place également le HVO au cœur de sa stratégie d'achats en matière de transport. En France, le HVO a été introduit dans plusieurs véhicules de distribution en 2025 et, à partir de 2026, il sera également utilisé sur certains itinéraires exploités par un partenaire de transport depuis le Centre européen de distribution (EDC) situé en Belgique vers les Pays-Bas.

Autres catégories importantes du Scope 3

Belron continue de calculer les émissions associées aux biens d'équipement (catégorie 2 du Scope 3), en mettant l'accent sur l'amélioration de la précision de leur reporting.

Les émissions liées aux combustibles et à l'énergie (catégorie 3 du Scope 3) résultent de l'approvisionnement en carburant et en énergie consommés. Belron s'est une fois de plus concentrée sur la réduction de la consommation de carburant dans sa flotte et de la consommation énergétique dans ses bâtiments.

La réduction du volume de déchets générés, parallèlement à l'augmentation de leur valorisation au détriment de la mise en décharge, a également constitué une priorité. Ces actions contribuent à la mise en œuvre des ambitions de Belron en matière de gestion des déchets et d'économie circulaire, tout en réduisant les émissions associées (catégorie 5 du Scope 3).

[3] Pour garantir la comparabilité des informations, les évaluations ont porté sur les opérations de l'année de référence 2021, sur un pare-brise automobile non chauffé composé de deux couches de verre d'épaisseur définie, d'une couche intermédiaire en PVB et d'une couche d'émail noir qui borde le pare-brise.

2.1.6. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DES SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES

				Années cibles		
	2021 (année de référence)	2025	2024[2]	2030	2050	% cible annuel / année de référence
Émissions de GES de Scope 1						
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2eq)	**121.289**	**90.584**	**95.190**	**70.186**	**12.129**	**-5,90%**
Émissions de GES de Scope 2						
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	**25.225**	**26.405**	**25.883**			
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	**29.065**	**657**	**4.575**	**16.814**	**2.907**	**-5,90%**
Émissions significatives de GES de Scope 3(1)						
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq)	562.311	498.193	527.638	423.536	56.231	-3,10%
1 Biens et services achetés	397.711	348.344	383.302			
2 Biens d'équipement	15.491	34.447	27.021			
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le Scope 1 ou le Scope 2)	38.291	27.711	32.668			
4 Transport et distribution en amont	89.624	75.749	71.881			
5 Déchets générés par les opérations	21.194	11.942	12.766			
Émissions totales de GES						
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2eq)	**708.825**	**615.182**	**648.711**			
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2eq)	**712.665**	**589.434**	**627.403**			

Remarque : Belron utilise la comptabilité des émissions « market based » pour le Scope 2, conformément à la SBTi.

(1) Les efforts de réduction des émissions de Scope 3 et le reporting afférent de Belron se concentrent sur les catégories 1 à 5, qui représentent plus de 90% du total (sur la base de l'année 2021 et conformément aux exigences de la SBTi). Parmi les autres catégories du Scope 3, les catégories 6, 7, 12 et 14 (déplacements professionnels, déplacements des employés, fin de vie des produits vendus et franchises) sont couvertes par les objectifs net zéro et feront partie des plans de réduction des émissions de l'entreprise à l'avenir. Les catégories 8, 10, 11 et 13 (actifs loués en amont, transformation des produits vendus, utilisation des produits vendus et actifs loués en aval) ne sont pas applicables ; et les catégories 9 et 15 (transport et distribution en aval et investissements) sont facultatives.

(2) Les données comparatives de 2024 ont été retraitées afin de remplacer les données estimées par des données réelles, ce qui représente un écart inférieur à 1% par rapport aux chiffres précédemment publiés pour l'ensemble des émissions de GES.

2.2. Réduire les déchets et construire une économie circulaire

Belron accorde une attention particulière à son impact environnemental et recherche en permanence des leviers d'amélioration de l'efficacité, de maîtrise des coûts et de renforcement de la résilience de sa chaîne de valeur. En développant des solutions visant à éliminer les déchets, Belron parvient à réduire les efforts et les coûts liés à leur traitement et à leur gestion, générant ainsi des bénéfices à la fois pour l'entreprise et pour l'environnement.

2.2.1. POURQUOI CELA EST IMPORTANT

La réduction des déchets et la transition vers une économie circulaire offrent des opportunités d'amélioration de l'efficacité et de réduction des coûts. Belron s'efforce de diminuer les volumes de déchets générés, tant directement qu'indirectement, en limitant la quantité de ressources achetées et consommées. L'entreprise explore également des approches innovantes visant à améliorer la circularité des ressources utilisées, telles que le recyclage et la réutilisation des déchets de vitrage automobile dans la fabrication de nouveaux pare-brise.

Les opérations mondiales génèrent un peu plus de 162.000 tonnes de déchets par an, dont environ 109.000 tonnes proviennent du vitrage automobile. Il s'agit donc d'un enjeu matériel que Belron doit gérer activement.

2.2.2. AMBITIONS

L'objectif de Belron est à la fois simple et ambitieux : éliminer autant que possible les déchets provenant de ses opérations et recycler ou valoriser tous les déchets restants pour en faire de nouveaux produits lorsque cela est possible. S'appuyant sur le succès de ses initiatives de recyclage et de l'approche « Repair first », Belron entend également tirer parti de son expertise technique et de ses partenariats solides pour boucler la boucle des déchets de verre et des matériaux associés, créant ainsi une chaîne de valeur plus durable et plus résiliente. Belron reste déterminé à réduire davantage sa consommation de ressources, le volume de ses déchets mis en décharge et la quantité de matériaux entrant dans ses flux de déchets.

2.2.3. BILAN DES PROGRÈS RÉALISÉS EN 2025

En 2025, 85% des déchets de Belron ont été recyclés ou valorisés via d'autres filières de traitement des déchets, telles que la réutilisation ou la valorisation énergétique. Le vitrage automobile reste le flux de déchets le plus important. En 2025, 98% des déchets de vitrage automobile ont été recyclés, contre 97% en 2024.

Les déchets généraux de Belron[4] se composent principalement de matériaux d'emballage liés aux biens achetés, ainsi que de sous-produits provenant des processus de réparation et de remplacement des pare-brise. Belron poursuit sa collaboration avec ses fournisseurs afin de revoir les types et volumes d'emballages, et d'apporter des ajustements opérationnels visant à réduire les déchets et les émissions lorsque cela est possible. Par exemple, l'entreprise a testé de nouvelles méthodes visant à réduire considérablement les déchets d'emballage des pare-brise et a fait progresser son initiative de fabrication de pare-brise à partir de verre recyclé.
En 2025, Belron a généré 52.884 tonnes de déchets généraux. Elle a atteint son objectif interne d'envoyer 40% de ses déchets généraux en décharge, ce qui représente une amélioration par rapport aux 45% de l'année précédente. Au total, 21.410 tonnes de déchets généraux ont été mises en décharge en 2025, soit une diminution de 1.384 tonnes par rapport à 2024.

2.2.4. RÉDUIRE ET ÉLIMINER LES DÉCHETS

Belron s'engage à réduire les volumes de déchets qu'elle génère en les éliminant dès la phase de décision d'achat. L'entreprise a poursuivi ses efforts pour identifier des leviers de réduction des emballages entrants et adapter ses modes de fonctionnement afin d'utiliser, et finalement d'éliminer, moins de matériaux.

En 2025, Belron a pris un certain nombre de mesures pour atteindre ses objectifs :

1. Déploiement de produits générant moins d'emballages et de déchets ;
2. Mise en place de programmes de réutilisation et de retour des caisses afin de réduire le volume de déchets de bois générés ;
3. Initiatives locales visant à réduire les déchets générés dans ses différentes sociétés.

Des emballages plus intelligents

Belron continue de collaborer avec ses fournisseurs et partenaires afin de réduire au maximum les déchets et les emballages lorsque cela est possible, et recherche sans cesse de nouvelles possibilités d'accroître la réutilisation ou le recyclage à l'échelle mondiale.

Balais d'essuie-glace

En 2022, Belron a entamé une collaboration avec Bosch afin de mettre au point une solution visant à réduire les déchets de plastique et de carton générés par la vente de balais d'essuie-glace. Cette initiative visait spécifiquement à limiter l'élimination d'adaptateurs ou de connecteurs inutilisés (permettant de fixer le balai au bras d'essuie-glace) et à repenser les emballages afin d'en réduire la quantité de matériaux. La solution mise à jour a permis de séparer les adaptateurs des balais, réduisant ainsi les matériaux inutilisés à éliminer. Un nouvel emballage a été conçu afin de minimiser les matériaux utilisés.

Le déploiement des nouveaux kits d'essuie-glaces a débuté en Europe en 2024, et était achevé à 70% à la fin de l'année 2025. Cette nouvelle solution a permis de réduire de 47% les déchets d'emballage et de 24 % les émissions associées.

Évolution concernant le conditionnement des colles

Belron a testé l'utilisation d'un nouvel outil d'application pour la colle polyuréthane (PU) utilisée dans toutes ses sociétés, ainsi qu'un conditionnement de plus petite taille. Ce nouvel outil plus intelligent, associé au nouveau format de conditionnement de la colle PU,

[4] Le terme « déchets généraux » désigne l'ensemble des flux de déchets (à l'exclusion des déchets de vitrage automobile, y compris la couche intermédiaire en polyvinylbutyral plastifié (PVB), le caoutchouc collé et les autres matériaux composant le pare-brise) générés par Belron dans le cadre de ses opérations quotidiennes.

offre aux techniciens une meilleure ergonomie lors de l'application de la colle PU, tandis que le format réduit permet de diminuer le gaspillage de colle PU d'environ 5% par rapport aux formats actuels. À la suite d'essais concluants en Allemagne, en Espagne, en Suisse et au Royaume-Uni, ce nouveau système sera déployé à l'échelle mondiale.

Emballages de pare-brise sans plastique
Belron a collaboré avec ses fournisseurs afin de supprimer les sacs plastiques entourant les pare-brise lors du transport et de la livraison. La suppression de cet emballage supplémentaire permet d'éviter environ 877 tonnes de déchets plastiques chaque année. En Australie, la société poursuivra l'écoulement des stocks restants de vitrage encore conditionnés avec des sacs plastiques.

Livraisons de vitrage
Le vitrage de Belron est généralement livré par les principaux fabricants dans des caisses en bois. Ce bois représente une part significative du volume de déchets générés. Belron a poursuivi sa collaboration avec ses fournisseurs de vitrage afin d'identifier des alternatives permettant soit de supprimer ce bois des flux de déchets, soit de prolonger la durée de vie des caisses lorsque cela est possible. Par exemple, avec deux fournisseurs en Europe, l'entreprise a adopté des caisses en carton, plus légères, réduisant à la fois les déchets et les émissions liées au transport, tout en offrant davantage d'options de recyclage après utilisation. D'autres initiatives incluent des programmes de retour avec des fournisseurs en Europe, ainsi que l'utilisation de caisses réutilisables aux États-Unis.

Recyclage
Outre la réduction et l'élimination des déchets, Belron vise à accroître la part de déchets détournés de la mise en décharge grâce à des programmes de recyclage et de réutilisation

En 2025, Belron a pris un certain nombre de mesures pour atteindre ses objectifs :

1. Poursuite du recyclage du vitrage automobile et des déchets associés ;
2. Mise en place de nouveaux programmes de recyclage, en collaboration avec ses fournisseurs et les partenaires de gestion des déchets ;
3. Déploiement d'actions de sensibilisation et de reconnaissance afin de s'assurer que les employés comprennent bien le rôle qu'ils ont à jouer dans la réalisation des ambitions de Belron.

Recyclage des déchets de vitrages automobiles
Progrès dans le recyclage des déchets de verre :

2022	2023	2024	2025	Objectif
89%	97%	97%	98%	97%

Le produit qui génère le plus de déchets chez Belron est le vitrage automobile, qui représente 67% du volume total des déchets en 2025. Au cours de l'année, 98% des déchets de vitrage automobile ont été envoyés au recyclage, soit une amélioration de 1% par rapport au niveau de 2024. Cela exclut la couche intermédiaire en polyvinylbutyral plastifié (PVB), le caoutchouc collé et d'autres matériaux qui composent le pare-brise. La majeure partie du verre recyclé est transformée en matériaux essentiels tels que des bouteilles en verre, des produits d'isolation pour bâtiments et des granulats routiers. Les produits d'isolation pour bâtiments ont une durée de vie de plus de 40 ans et permettent à l'utilisateur final de réaliser des économies d'énergie.

D'autres déchets provenant des pare-brise recyclés, tels que le film laminé en PVB, sont réutilisés pour fabriquer des doublures de moquette, de la peinture et des revêtements imperméabilisants. Belron continue d'explorer des opportunités pour accroître le tri et le recyclage de ces matériaux. Par exemple, aux États-Unis, le PVB issu de son programme de recyclage des pare-brise est utilisé dans les moquettes achetées pour la rénovation des bureaux.

En 2025, Belron a mené un projet visant à mieux comprendre les volumes et les filières de traitement du PVB usagé, ainsi que des autres matériaux non-verriers associés aux pare-brise et destinés à l'élimination. Ces informations devraient être intégrées au reporting à partir de 2026.

Atteindre 100% de recyclage du verre
En 2025, les sociétés en Australie, en Autriche, en Belgique, au Danemark, en Finlande, en France, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande, en Norvège, en Espagne, en Suède, en Suisse et au Royaume-Uni ont recyclé 100% de leurs déchets de vitrage automobile. Le Portugal et les États-Unis ont atteint un taux de recyclage de 98%.

Réduire les déchets mis en décharge
En 2025, Belron a réduit de 5% à 40% la part de ses déchets généraux mis en décharge, atteignant ainsi son objectif, et neuf de ses sociétés n'ont envoyé aucun déchet en décharge.

Belron a cherché à maximiser le détournement de ses déchets de la mise en décharge et à identifier de nouvelles opportunités de recyclage. Par exemple, en France, une initiative a permis d'élargir le recyclage aux balais d'essuie-glace usagés, qui étaient auparavant envoyés en décharge. Ces produits étant composés de plusieurs matériaux, leur recyclage est complexe. Grâce à la mise en place d'un processus de « retour et recyclage », les essuie-glaces usagés provenant des succursales ont été envoyés vers des installations spécialisées en vue de leur traitement. 50 % des balais d'essuie-glace sont désormais recyclés, tandis que les 50% restants font l'objet d'une valorisation énergétique. Belron continue de rechercher des solutions de recyclage des balais d'essuie-glace à l'échelle mondiale, en collaboration avec ses fournisseurs, afin d'augmenter la part des matériaux pouvant être réutilisés ou recyclés.

Construire une économie circulaire
Pour atteindre son objectif d'élimination des déchets, Belron veut construire une économie circulaire, en particulier autour du vitrage automobile. Des déchets de verre sont générés lorsque le pare-brise d'un client ne peut être réparé et doit être remplacé. L'objectif ultime est que ces déchets de verre automobile soient recyclés et réutilisés dans la fabrication de vitrage automobile neuf.

Depuis 2023, Belron s'efforce de mieux comprendre comment les déchets de verre de pare-brise peuvent être intégrés dans la production de nouveaux pare-brise. Un premier projet pilote mené en collaboration avec le partenaire AGC Automotive Europe a permis de mettre au point un pare-brise fabriqué en partie à partir de déchets de verre.

Au cours de la première phase du projet pilote, des déchets de verre latéral provenant de sociétés européennes ont été mélangés à d'autres matières premières pour fabriquer du verre flotté, qui a ensuite servi à produire 250 nouveaux pare-brise pour la Mercedes Classe A. En 2024, Belron a commencé à installer ces nouveaux pare-brises sur les véhicules de ses clients en Belgique.

En 2025, Belron est passé à la phase suivante de ce projet, en fournissant plus de 100 tonnes de déchets de vitrage automobile, afin d'intégrer le verre recyclé dans la production d'une gamme plus large de pare-brise. Cette deuxième phase a été concluante, les nouveaux pare-brise contenant désormais une plus grande proportion de verre recyclé.

Pour 2026, Belron se concentre sur la possibilité d'opérationnaliser ce processus, ainsi que sur son impact environnemental global et sa viabilité commerciale.

Données relatives aux déchets	Unité	2025	2024
Quantité totale de déchets générés*	**Tonnes**	**162.077**	**159.513**
Quantité totale de déchets dangereux	**Tonnes**	**659**	**647**
Quantité totale de déchets non dangereux	**Tonnes**	**161.418**	**158.866**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**131.420**	**126.404**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	185	365
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	-	-
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	185	365
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	-	-
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	131.235	126.038
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	988	-
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	130.247	126.038
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	-	-
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**30.657**	**33.109**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	474	281
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	433	196
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	41	85
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	-	-
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	30.183	32.828
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	6.537	6.487
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	23.646	26.341
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	-	-

* Le volume total des déchets ne comprend pas la couche intermédiaire en polyvinylbutyral plastifié (PVB), le caoutchouc collé et d'autres matériaux qui composent le pare-brise. On estime que ces matériaux représentent 15% des déchets de verre automobile et ne peuvent être séparés que dans le cadre du processus de recyclage du vitrage automobile.

2.3. Achats durables

Les partenaires fournisseurs de Belron jouent un rôle essentiel dans sa réussite. Ils sont déterminants pour lui permettre de servir ses clients et de réaliser sa mission : faire une différence mémorable en prenant soin des clients. Ils permettent également à Belron de stimuler l'innovation et l'efficacité, tout en créant de la valeur pour ses actionnaires, ses employés, ses clients et la société.

La durabilité est au cœur de la stratégie d'achats de Belron. L'entreprise achète des produits et des services qui répondent à des exigences de qualité strictes, à un coût optimal, et qui, dans la mesure du possible, ont un impact positif sur la société et l'environnement.

2.3.1. POURQUOI CELA EST IMPORTANT

Les achats durables sont essentiels à la réalisation des ambitions de Belron en matière de responsabilité d'entreprise, ses fournisseurs jouant un rôle clé dans l'atteinte de ses objectifs de réduction des déchets et des émissions. Belron veut également s'assurer que ses engagements en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi que de la sécurité des personnes, s'étendent à l'ensemble de sa chaîne de valeur.

2.3.2. AMBITIONS

La fonction Achats du Groupe Belron vise à créer de la valeur stratégique en faisant preuve d'agilité et de résilience, en mobilisant ses ressources, en favorisant l'innovation et en contribuant à un avenir durable pour Belron.

2.3.3. APPROVISIONNEMENT À L'ÉCHELLE MONDIALE

La fonction Achats du Groupe est responsable de l'approvisionnement et de la gestion des achats des principaux produits et services utilisés dans les différentes sociétés à travers le monde.

Les produits dont les achats sont centralisés comprennent le vitrage automobile, 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 incluent les logiciels informatiques et leur maintenance, les services professionnels, le leasing de véhicules, l'entretien de la flotte de camionnettes, ainsi que la gestion du réseau immobilier mondial, dont les bureaux, les succursales et les centres de distribution.

Le Programme d'achats durables s'articule autour des quatre axes prioritaires de Belron :

- Environnement
- Droits de l'homme
- Risque lié à l'approvisionnement
- Gouvernance

Ce cadre garantit que les décisions en matière d'approvisionnement, les modalités d'achat des biens et services, ainsi que les actions menées avec les fournisseurs, contribuent aux objectifs de Belron en matière de responsabilité d'entreprise, tout en améliorant l'efficacité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

2.3.4. BILAN DES PROGRÈS RÉALISÉS EN 2025

Après son lancement en 2024, Belron a intégré la Politique d'achats mondiale à ses processus et méthodes de travail tout au long de l'année 2025. Cela permet à ses sociétés de disposer d'un référentiel complet de normes applicables aux achats directs et indirects de produits et de services, et garantit que les processus sont menés avec intégrité et transparence, en mettant l'accent sur la gestion des risques, la durabilité et l'optimisation des coûts.

Belron s'attache tout particulièrement à collaborer avec ses fournisseurs afin de s'assurer qu'ils agissent conformément aux principes fondamentaux énoncés dans son Code de conduite des fournisseurs mis à jour et dans son Manuel de durabilité à l'intention des fournisseurs. Cela inclut le recours à son programme d'audits et d'évaluations, à distance et sur site, afin de garantir la conformité. En 2025, Belron a maintenu son objectif de couvrir l'ensemble de ses fournisseurs stratégiques par une évaluation valide.

De plus, Belron dispose désormais d'un cadre de gouvernance formalisé, comprenant les politiques, les processus et les modèles standardisés mis en œuvre pour s'assurer que l'entreprise saisit toutes les opportunités de réduction des risques et d'amélioration de la durabilité dans ses activités d'achats.

En 2025, l'équipe Achats du groupe a élargi son périmètre et ses effectifs, prenant en charge de nouveaux fournisseurs et de nouvelles catégories qui relèvent désormais du Programme d'achats durables, ce qui permet de couvrir une part plus importante des dépenses mondiales qu'auparavant.

2.3.5. ACTIONS

Développer le Belron Way of Sourcing

L'une des étapes importantes en 2025 a été la création du premier cadre « Belron Way of Sourcing ». Ce cadre permet de clarifier la manière dont les critères de durabilité sont évalués et intégrés dans l'achat de biens et de services.

Les éléments clés du « Belron Way of Sourcing » en lien avec la durabilité sont :

- définition des critères de durabilité à utiliser lors de la recherche et de la sélection des fournisseurs ;
- Intégration de clauses essentielles relatives à la durabilité dans les contrats avec les fournisseurs ;
- définition du niveau de diligence raisonnable à appliquer aux fournisseurs en fonction de leur profil de risque ;
- définition de normes minimales que les fournisseurs doivent respecter pour conserver leur statut de fournisseur agréé ;
- intégration de métriques de durabilité dans les critères d'évaluation et de suivi de la performance des fournisseurs.

Intégrer le Code de conduite des fournisseurs de Belron

En 2025, Belron a continué d'utiliser son Code de conduite des fournisseurs comme fondement de sa relation avec les fournisseurs. Le Code comprend trois sections principales :

- Le principe « Agir de manière responsable » constitue la base de la collaboration avec les fournisseurs en matière de protection de l'environnement, de protection de la santé et de la sécurité des employés, ainsi que de soutien aux communautés locales.
- Le principe « Respect des droits de l'homme » vise à protéger les droits et libertés des employés des fournisseurs ainsi que des personnes impliquées dans leurs chaînes d'approvisionnement. Il définit des attentes concernant notamment la rémunération et les horaires de travail, la diversité, le travail des enfants et l'esclavage moderne.
- « Agir avec intégrité » fait référence aux exigences en matière de lutte contre la corruption et de protection des données et des informations, ainsi qu'aux mesures que les fournisseurs sont tenus de prendre pour garantir la continuité de leurs activités et la fourniture des biens et services nécessaires à Belron.

Le Code comprend un mécanisme « Speak Up » qui permet aux employés des fournisseurs, aux partenaires commerciaux ou à toute autre tierce partie de faire part de leurs préoccupations à Belron, qui pourra ensuite mener une enquête.

En complément du Code de conduite des fournisseurs, le Manuel de durabilité à l'intention des fournisseurs est utilisé pour aider les fournisseurs à répondre aux exigences de Belron et à comprendre les modalités d'évaluation et d'audit de leur conformité.

Évaluer les fournisseurs

Pour assurer la conformité de ses fournisseurs aux exigences de Belron, l'équipe en Achats durables a poursuivi son programme d'évaluations et d'audits sur les sites de production, de distribution et de prestation de services. Ce programme continue d'être soutenu par des partenaires externes, qui utilisent une structure d'audit sur mesure qui évalue un large éventail de sujets et fournit un plan d'actions correctives assorti de délais de résolution contraignants. En 2025, Belron a eu recours à une combinaison équilibrée d'évaluations sur site et à distance afin d'optimiser la valeur créée, de manière à la fois rentable et durable.

Belron privilégie un dialogue continu avec ses fournisseurs pour identifier et traiter les risques, partager les bonnes pratiques et offrir des conseils. Cette approche est soutenue par un mécanisme de notation détaillé.

En 2025, Belron a atteint son objectif, à savoir que tous les fournisseurs d'importance stratégique soient couverts par une évaluation ou un audit valide. La fréquence d'évaluation de ces fournisseurs est actualisée tous les trimestres en fonction de leur profil de risque et de leur notation.

Résultats de l'audit

Les résultats des audits des fournisseurs mondiaux ont été très bons en 2025. 55% des sites de fournisseurs audités ont obtenu la note maximale « Platinum », ce qui signifie qu'aucun risque n'a été identifié et que seules des bonnes pratiques ont été observées. En y ajoutant les 30% ayant obtenu la note « Green », correspondant à l'identification de risques faibles uniquement, le programme montre que 85% des sites de fournisseurs obtiennent l'une des deux meilleures notes.

La santé et la sécurité ont continué de figurer parmi les principaux risques identifiés. Belron y répond en mettant l'accent sur la sécurité dans le dialogue avec ses fournisseurs et en s'appuyant sur l'expertise de son équipe Sécurité.

Par ailleurs, de bonnes pratiques parmi les fournisseurs ont été observées et partagées dans de nombreux domaines, notamment dans la protection de l'environnement et la prévention du changement climatique. Ces résultats constituent une base solide sur laquelle Belron peut s'appuyer pour élaborer ses plans de réduction des émissions avec les fournisseurs. En 2025, un nombre croissant de fournisseurs ont franchi des étapes importantes, notamment en se tournant vers les énergies renouvelables, et une part accrue d'entre eux a défini des objectifs fondés sur la science (Science-based Targets) alignés sur ceux de Belron.

Gérer les risques dans la chaîne de valeur

En 2025, Belron a continué à utiliser divers systèmes pour évaluer les risques dans sa chaîne de valeur et obtenir des informations en temps réel sur les événements nécessitant une attention particulière. Elle a examiné l'ensemble des chaînes d'approvisionnement d'un plus grand nombre de fournisseurs stratégiques, en remontant jusqu'aux matières premières. Cette analyse a permis d'évaluer un large éventail de risques et d'impacts en matière de durabilité, y compris leurs émissions de CO2, à chaque étape. Elle a appliqué son cadre de continuité des activités pour évaluer la capacité de ses partenaires à fournir des biens et des services en cas d'événements imprévus ou de situations d'urgence.

3. Investir dans les personnes et la société

3.1. Sécurité et bien-être des personnes

L'une des principales priorités de Belron est de développer et de maintenir une culture positive en matière de sécurité, de santé et de bien-être.

3.1.1. POURQUOI CELA EST IMPORTANT

Offrir un environnement sans danger et garantir la sécurité des personnes sont au cœur de la responsabilité d'entreprise de Belron. Protéger les employés est essentiel, non seulement pour leur bien-être, mais aussi parce que cela leur permet de fournir un service exceptionnel aux clients. Une culture de sécurité solide favorise l'engagement des équipes et permet à Belron de rester un employeur de référence, capable d'attirer et de retenir les talents.

3.1.2. AMBITIONS

Belron entend instaurer un environnement sans danger pour ses employés, ses clients, ses prestataires et ses visiteurs, en veillant à ce que chacun puisse rentrer chez soi en toute sécurité chaque jour. Pour 2026, l'objectif est de réduire davantage le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR) par rapport à 2025.

3.1.3. BILAN DES PROGRÈS RÉALISÉS EN 2025

En 2025, Belron a poursuivi le renforcement de sa gestion de la sécurité et a lancé plusieurs initiatives pour aider à réaliser ses ambitions. Des outils plus sûrs ont été mis en place, accompagnés d'un renforcement des formations, d'une amélioration de la conformité, d'une mise à niveau des spécifications des EPI et de l'adoption de nouvelles méthodes de travail plus sûres dans l'ensemble des sociétés. Ces actions, combinées aux normes mondiales SSB de Belron, ont permis de renforcer la sensibilisation, les compétences et la conformité, posant les bases d'une amélioration durable de la performance en matière de sécurité.

En 2025, Belron a enregistré une nette amélioration de ses indicateurs de sécurité, avec un LTIFR en baisse de 28% et une diminution du nombre d'accidents avec arrêt de travail, qui passe de 1.039 à 752. Cette amélioration montre que les mesures mises en œuvre portent leurs fruits. Cependant, Belron est déterminée à maintenir ses efforts et sa dynamique, car il reste encore beaucoup à faire.

	2025	2024
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR)	13,10	18,15
Taux de fréquence total des incidents enregistrables (TRIFR)	31,83	37,70

3.1.4. ACTIONS

Amélioration des formations et des normes

Afin de renforcer la culture de sécurité et de réduire les risques, Belron a mis en place un programme mondial de formation à la sécurité que chaque nouvel employé doit suivre dès son arrivée dans l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise a déployé une formation à la sécurité routière pour tous ses employés et a commencé à mettre en œuvre un dispositif de suivi des conducteurs dans de nombreux pays afin de contrôler et d'encourager des pratiques de conduite sûres. En plus des Normes de sécurité mondiales existantes, Belron en a ajouté deux nouvelles : une norme relative à la sécurité des conducteurs et une norme de gestion environnementale et de conformité, renforçant ainsi l'intégration des enjeux de sécurité et de durabilité dans ses opérations. Ces initiatives témoignent d'un engagement fort en matière de protection des employés et de promotion de pratiques responsables au sein de l'entreprise.

Nouveaux outils plus sûrs

Afin de réduire les blessures courantes telles que les entorses et les claquages, et de rendre le métier de technicien plus accessible à un plus grand nombre de personnes, l'équipe Technique et Opérations de Belron a développé une série de nouveaux outils destinés à améliorer la sécurité et à faciliter le travail. Il s'agit notamment d'un système de tréteaux pour vitrage repensé et d'un support central permettant un meilleur réglage en hauteur et une manipulation plus aisée des vitrages de grande taille. Belron a testé ces innovations au sein de ses différentes sociétés au cours de l'année 2025 et leur déploiement débutera début 2026, confirmant l'engagement de Belron en faveur de la sécurité, de l'efficacité, et attirant un vivier de techniciens plus diversifié.

Lames de rasoir plus sûres

Afin de réduire les risques de coupures et de lacérations, Belron a lancé la « Safer Razor Blade » (SRB). Après quelques essais concluants, la SRB a été déployée à l'échelle mondiale dans 17 pays et produit déjà des résultats significatifs : les accidents avec arrêt de travail dus à des coupures et lacérations ont diminué de 44%, et les blessures associées aux lames de rasoir ont chuté de 79% par rapport à 2024. Cette initiative, associée au lancement prévu d'étiquettes pelables pour le vitrage à l'échelle mondiale, témoigne de la volonté de fournir des outils plus sûrs et de réduire la dépendance aux instruments tranchants.

Formation à la manutention manuelle

Afin de prévenir les blessures musculosquelettiques, Belron a mis en place une formation spécifique à la manutention manuelle destinée à l'ensemble des techniciens, ainsi qu'aux équipes des entrepôts et des centres de distribution. Développé en collaboration avec un leader mondial de l'ergonomie, ce programme s'appuie sur des techniques d'haltérophilie olympique, sur une analyse des risques liée au Belron Way of Fitting ainsi que sur les tâches quotidiennes réalisées sur le terrain. Il propose des modules pratiques adaptés aux différents métiers, tant pour les techniciens que pour les équipes des entrepôts. La quasi-totalité des unités opérationnelles a terminé la formation initiale « train-the-trainer » sur la manutention manuelle, et ce programme sera désormais proposé à tous les techniciens au cours de l'année 2026. Cette initiative renforce l'engagement de Belron à réduire les risques de blessures grâce à la formation et à l'adoption de pratiques de travail plus sûres.

Santé et sécurité	2025	2024
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	0	1[(1)]
Nombre d'accidents du travail enregistrables	1.830	2.163

(1) C'est avec une grande tristesse que Belron rapporte qu'un de ses techniciens a été impliqué dans une collision routière mortelle en octobre 2024. Immédiatement après l'accident, un examen des politiques et procédures de sécurité a été effectué et des changements ont été apportés pour aider à prévenir des incidents similaires à l'avenir.

3.2. Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion

Avec plus de 30.000 collaborateurs à travers le monde, les employés de Belron constituent son principal atout. Belron estime que le talent est présent partout ; c'est pourquoi accueillir et fidéliser les employés aux expériences et compétences variées n'est pas seulement la bonne chose à faire, mais une condition essentielle de réussite.

La promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DE&I) est au cœur des valeurs de Belron, fondées sur la conviction que c'est la singularité qui fait la différence.

3.2.1. POURQUOI CELA EST IMPORTANT

La diversité des perspectives au sein de l'entreprise à l'échelle mondiale permet à Belron d'innover, de résoudre des problèmes et de mieux représenter ses clients, tout en comprenant les besoins des communautés qu'elle sert.

Un environnement de travail inclusif permet de recruter parmi un très large éventail de talents venant de tous les horizons et de révéler le potentiel des équipes Belron, en offrant à chacun la possibilité d'apporter sa contribution et de s'épanouir.

3.2.2. AMBITIONS

Les principes de Belron reposent sur une tolérance zéro envers toute forme de discrimination et une inclusion totale pour tous. Elle est convaincue que l'inclusion renforce l'entreprise et s'efforce donc de l'intégrer autant que possible dans ses activités. Belron s'engage également à améliorer la diversité de genre à tous les niveaux de l'entreprise, y compris au sein des instances dirigeantes.

3.2.3. BILAN DES PROGRÈS RÉALISÉS EN 2025

Belron a continué à faire évoluer son programme de DE&I, en mettant en place toute une série d'activités et d'initiatives dans ce domaine, tant au niveau local que central.

Grâce au soutien de la fonction centrale de Belron, les sociétés ont pu apporter des réponses adaptées aux enjeux spécifiques rencontrés sur leurs marchés. À la suite des diagnostics complets en matière de DE&I effectués en 2024 en partenariat avec Ernst & Young (EY), chacune des sociétés a élaboré des plans d'action locaux pour 2025. Les progrès ont été suivis par des évaluations internes DE&I menées en fin d'année par Belron, lesquelles alimenteront la planification des actions pour 2026.

Belron suit également l'engagement en matière de DE&I, qui a atteint 89% lors de l'enquête sur l'engagement de 2025. Elle a poursuivi ses efforts pour attirer et retenir les femmes dans l'entreprise ainsi que pour développer de nouveaux outils adaptés à une population de techniciens plus diversifiée.

3.2.4. ACTIONS

Renforcer la représentation des femmes

L'autonomisation des sociétés et la mise à disposition d'outils et d'analyses leur ont permis d'aborder la diversité de genre de manière adaptée à leurs contextes locaux. Par exemple, l'événement « Inspiring Women » au Royaume-Uni a réuni des techniciennes afin de recueillir leur feed-back et de soutenir leur développement, ce qui a directement contribué à orienter les futures stratégies de recrutement et les mesures d'accompagnement. Au Portugal, la mise en place de sessions régulières et structurées consacrées à l'inclusion et aux comportements de leadership a permis d'améliorer l'expérience des techniciennes et de traiter rapidement les problématiques identifiées.

Bien qu'environ un tiers des sociétés détenues par Belron soient toujours dirigées par des femmes, y compris la plus grande entité de Belron aux États-Unis, l'entreprise reconnaît que des efforts supplémentaires restent nécessaires à l'échelle mondiale pour renforcer la représentation féminine.

La majorité des techniciens de Belron étant des hommes, de nombreuses sociétés ont également organisé des campagnes axées sur la santé masculine et la santé mentale, en apportant soutien et orientation.

Adapter les méthodes de travail des employés

La nature physique des opérations de dépose et de remplacement de vitrage peut constituer un obstacle pour certaines personnes, notamment les femmes, les personnes de petite stature et les travailleurs plus âgés. Belron souhaite attirer les talents les plus qualifiés dans son entreprise, indépendamment de leur taille ou de leur force physique, et conserver leur expertise le plus longtemps possible. Elle améliore sans cesse ses outils et ses processus afin de privilégier les compétences plutôt que la force physique, tout en rendant les outils plus accessibles et plus sûrs.

Renforcer la confiance et les compétences

En 2025, Belron a mis l'accent sur la formation et l'apprentissage de ses employés. Depuis leur lancement, les modules d'e-learning développés en interne « Introduction à la DE&I » destiné à tous les employés et « Leadership inclusif » destiné aux managers ont été suivis respectivement par 69% et 65% des personnes de ces groupes, avec un taux d'achèvement atteignant 97% pour la société aux États-Unis. L'intégration des enjeux DE&I dans les processus de recrutement, le support client et les modules de formation a également progressé.

Inclure des personnes en situation de handicap

Belron reconnaît que les personnes en situation de handicap sont souvent confrontées à des préjugés et à une stigmatisation. Et comme de nombreux handicaps ne sont pas visibles, il est d'autant plus important pour Belron d'adopter une approche aussi inclusive et accueillante que possible. Cette approche permet à Belron de recruter et de fidéliser des profils aux compétences et aux perspectives variées, et de valoriser pleinement le potentiel de ses équipes. Cela peut passer par de légers ajustements dans les modes de collaboration des employés, la remise en question des stéréotypes ou encore le soutien aux employés confrontés à des obstacles.

Célébrer la diversité

Pour maintenir la visibilité et renforcer la compréhension, Belron a célébré des dates importantes avec ses employés et les communautés, tant au niveau mondial que local : « Pride Month », « Black History Month », Journée internationale des personnes handicapées, Journée internationale des femmes...

Belron a mis l'accent sur l'apprentissage, le partage de témoignages et la promotion d'une meilleure compréhension. Une campagne mondiale, intitulée « Belonging @ Belron », a été consacrée à la célébration des activités en matière d'inclusion et de diversité dans le monde entier.

Suivre les avancées en matière de DE&I
Belron reconnaît la nécessité de suivre les avancées en matière de DE&I. En 2025, c'était la cinquième année où les questions de DE&I étaient abordées dans l'enquête annuelle sur l'engagement, à travers des affirmations telles que « Je peux être moi-même au travail sans me soucier de la manière dont je serai accepté » et « Dans notre entreprise, les managers soutiennent la diversité et l'inclusion » (toutes deux à 90%). L'indice global DE&I, qui regroupe cinq questions liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, est resté élevé, à 89%.

Adopter une approche adaptée au contexte local
Toutes les sociétés, à l'exception de la nouvelle société en Irlande acquise en mars 2025, ont procédé à une évaluation approfondie afin de mesurer les progrès par rapport aux plans d'action 2025. Chacune d'entre elles a reçu des rapports et des recommandations personnalisés de la part de l'équipe centrale de Belron. Le niveau de maturité de l'entreprise en matière de DE&I s'est amélioré, notamment aux États-Unis et dans d'autres grandes sociétés.

Nombre d'employés (effectifs) par genre	2025	2024
Hommes	23.642	23.651
Femmes	7.602	7.463
Autre	5	1
Non divulgué	22	57
Total	**31.271**	**31.172**

Répartition par âge des employés	2025	2024
Moins de 30 ans	7.804	7.956
Entre 30 et 50 ans	16.951	16.808
Plus de 50 ans	6.516	6.408

Employés de la haute direction par genre	2025	2024
Hommes	104	109
Femmes	60	54
Autre	-	-
Non divulgué	-	-
Total	**164**	**163**

Nombre d'employés (effectifs) par pays	2025	2024
Australie	1.464	1.382
Autriche	155	137
Belgique & Luxembourg	843	812
Canada	1.422	1.361
Danemark	263	266
Finlande	144	126
France	2.967	3.096
Allemagne	2.717	2.666
Italie	883	881
Pays-Bas	552	556
Nouvelle-Zélande	330	326
Norvège	389	356
Portugal	400	363
Espagne	1.673	1.632
Suède	373	366
Suisse	154	160
Royaume-Uni	2.093	2.263
États-Unis	14.097	14.112
Groupe Belron (anciennement Belron International)	352	311

Rotation du personnel	Unité	2025	2024
Nombre total d'employés ayant quitté l'entreprise	n	10.444	10.696
Taux de rotation du personnel pendant la période sous revue	%	33,5%	33,6%

3.3. Engagement des employés

L'engagement des employés est un facteur déterminant de la réussite d'une entreprise, et Belron agit activement pour le renforcer de différentes manières. Celles-ci incluent des actions de formation, de développement et de reconnaissance via des programmes locaux, des canaux de retour d'information, ainsi que le soutien aux communautés locales dans le cadre de l'initiative « Giving Back ».

3.3.1. RECONNAÎTRE LES TALENTS EXCEPTIONNELS

Les Belron Exceptional People Awards (BEPA), organisés chaque année, récompensent « la crème de la crème » parmi les employés pour leurs contributions exceptionnelles, tant dans le cadre de leur travail que vis-à-vis de leurs collègues et des communautés. En 2025, Belron a félicité 74 lauréats provenant de 20 pays, la plupart occupant des fonctions de première ligne ou travaillant dans des centres de distribution. Les lauréats ont été sélectionnés par un jury mondial de dirigeants, présidé par le CEO.

3.3.2. ENQUÊTE D'ENGAGEMENT ANNUELLE « OUR VOICE »

Depuis 2020, Belron mesure l'engagement des employés au moyen de l'enquête annuelle d'engagement de Belron et d'un sondage semestriel qui évalue le ressenti des employés concernant les actions mises en œuvre par leurs équipes. En 2025, 27.266 employés (soit 88%) ont participé à l'enquête dans toutes les sociétés, avec un taux d'engagement global qui reste élevé à 87,1%.
88% des employés ont déclaré être fiers de travailler chez Belron, tandis que 91% ont indiqué que leur manager se souciait de leur bien-être.

	Résultat 2025	Résultat 2024	Ambition
Score d'engagement des employés	**87,1%**	**88,1%**	Maintenir un score d'engagement dans la plage des 80%.

Belron a également reçu plus de 35.000 commentaires, contre environ 20.000 lors de la dernière enquête annuelle, ce qui constitue un retour d'information solide et précieux. Ces résultats montrent que les engagements en matière de responsabilité d'entreprise, tels que le souci du bien-être des employés, l'intégrité dans les actes et l'impact positif, trouvent un écho favorable auprès des employés à tous les niveaux de l'organisation.

3.4. Soutien aux communautés

Avec un sens profond de la responsabilité envers les communautés qu'elle sert, Belron s'engage à permettre au plus grand nombre de ses employés de faire une différence positive au sein de leurs communautés. Cet engagement est au cœur de la culture de l'entreprise et contribue à motiver, engager et inspirer les employés, en fédérant l'entreprise autour d'une volonté commune d'aider les autres.

3.4.1. POURQUOI CELA EST IMPORTANT

En mobilisant la passion et l'énergie des employés, le programme « Giving Back » permet de générer un impact positif pour les associations caritatives, de renforcer la motivation des employés et de favoriser leur cohésion. Chacune des sociétés adopte sa propre approche, afin que les employés puissent développer un plus grand sentiment d'appartenance et d'utilité, ainsi qu'une implication personnelle et un sentiment d'accomplissement.

3.4.2. ACTIONS

Belron veut faire la différence auprès de ses communautés locales, auprès de ses partenaires caritatifs, dont Afrika Tikkun, et auprès des personnes défavorisées à travers la Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation.

Bilan des progrès réalisés en 2025

Le programme « Giving Back » de Belron s'articule autour de trois domaines : le Spirit of Belron Challenge (SOBC), les dons locaux dans les entreprises et la Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation. En 2025, Belron a été active dans ces trois domaines, avec des dons totalisant près de €10,5m.

Le Spirit of Belron Challenge

Le Spirit of Belron Challenge (SOBC) est l'événement annuel de collecte de fonds qui est un rendez-vous incontournable depuis plus de 20 ans. Plus de 11.500 personnes ont pris part à l'événement virtuel « Round the World » de dix jours, et 1.700 personnes ont participé à une journée sportive comprenant des triathlons, des duathlons et des courses à pied, au Dorney Lake au Royaume-Uni. Ensemble, les employés ont parcouru 340.000 kilomètres, soit l'équivalent de près de neuf tours du monde, ce qui a permis de récolter plus de €2m pour Afrika Tikkun. Ce montant total a été atteint grâce à une combinaison de collectes de fonds dans différents pays et de dons provenant des employés, des partenaires et des fournisseurs. Belron a également versé €1 pour chaque kilomètre parcouru. En Afrique du Sud, plusieurs centaines de jeunes d'Afrika Tikkun se sont mobilisés pour participer à ce défi virtuel.

Dons aux communautés locales

Chacune des sociétés de Belron s'engage également en faveur des communautés locales par le biais de collectes de fonds, d'actions bénévoles et du partage de compétences et de ressources. En 2025, Belron a récolté près de €4,5m pour soutenir des associations caritatives et des organisations venant en aide à des groupes communautaires vulnérables.

La Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation

La Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation (BRLCF) a été créée en 2020 et porte le nom de l'ancien CEO, Ronnie Lubner, qui croyait fermement qu'il était de notre responsabilité à tous de venir en aide aux personnes défavorisées.

Depuis son lancement, la Fondation a versé plus de €14,5m à des causes dans le monde entier, aidant ainsi des centaines d'organisations caritatives sur les six continents. En 2025, la Fondation a versé près de €3,9m, incluant des dons supplémentaires dans le cadre de son « Global Grants Programme », en réponse aux nominations des employés, ainsi que des soutiens d'urgence via « Save the Children » à la suite du tremblement de terre au Myanmar.

La BRLCF a également versé des dons à des organisations caritatives qui viennent en aide à des jeunes vulnérables à travers le monde, dans le cadre de son « Global Grants Programme ». En plus de ses sept partenariats existants, sélectionnés en 2023 et ayant déjà reçu plus de €2,2m de subventions, la BRLCF a soutenu trois nouvelles organisations caritatives en 2025, en leur allouant un financement additionnel de €860.000.

3.5. Prendre soin des clients

3.5.1. INFORMATIONS SUR LES CLIENTS

En tant qu'entreprise responsable, Belron s'efforce d'offrir un service client exceptionnel en accord avec sa mission : faire une différence mémorable en prenant soin des clients. Grâce à des outils d'analyse avancés, elle collecte des informations auprès des clients en exploitant diverses sources de données. Ces informations sont ensuite utilisées pour améliorer chaque étape du parcours client.

Mesurer ce qui compte

La principale mesure de satisfaction des clients est le Net Promoter Score (NPS), un indicateur qui aide à comprendre l'expérience client et la probabilité qu'un client recommande Belron à d'autres. Les clients sont invités à répondre à une enquête afin de donner leur feed-back. Chacune des sociétés rend compte de sa performance, qui est pondérée en fonction du volume d'interventions. Cela permet d'établir un score global pour Belron et d'identifier des axes d'amélioration continue.

Un nouveau NPS record en 2025

En 2025, Belron a atteint un NPS record de 86,7, soit une progression de 0,7 point par rapport à 2024, avec 15 pays qui ont amélioré leur score. La région Reste du monde a affiché une performance particulièrement solide, avec une hausse de 2,9 points par rapport à l'année précédente, tandis que la Zone Euro a contribué à hauteur de +1,2 point. Les États-Unis ont maintenu un niveau impressionnant avec un score de 88,1.

À l'écoute tout au long du parcours client

Bien que le score NPS revête une grande importance, Belron a élargi son approche au-delà de cette mesure traditionnelle. L'entreprise collecte désormais des retours à chaque point de contact, de la navigation sur le site jusqu'à la prise de rendez-vous, et accorde une attention particulière aux clients qui ont choisi de ne pas finaliser leur parcours avec Belron. Les canaux non sollicités, tels que les avis en ligne et les conversations sur les chats en ligne, font également l'objet d'une analyse active. En 2025, plus de 2,6 millions de points de feed-back individuels ont été traités à partir de l'ensemble de ces sources. Ces efforts ont permis d'enregistrer des hausses consécutives du score NPS, ainsi que des améliorations fondamentales dans la qualité du service client de Belron.

Tirer des enseignements des appels clients

Belron a investi dans un programme mondial d'analyse des appels, reposant sur des technologies de reconnaissance vocale, de modélisation des thèmes et d'analyse des sentiments basées sur l'intelligence artificielle. Avec 2,5 millions d'appels traités dans cinq unités opérationnelles, cette fonctionnalité permet aux équipes des centres de contact d'améliorer la performance des agents tout en identifiant les préoccupations des clients qui, sans cela, risqueraient de passer inaperçues. En associant l'intelligence artificielle à l'expertise humaine, les employés peuvent être plus attentifs au feed-back des clients et y donner suite plus efficacement.

Les engagements de Belron pour 2026

Ce programme d'analyse des appels sera déployé dans les sociétés aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, avant d'être étendu à d'autres marchés. Belron a revu ses enquêtes afin de maintenir la pertinence des informations recueillies dans un environnement en constante évolution. La fonctionnalité d'IA permet aux employés d'identifier plus rapidement les points à améliorer et de résoudre plus efficacement les problèmes rencontrés par les clients. Ce sont les avis des clients qui montrent la voie à suivre, et Belron s'engage à les écouter à chaque occasion.

3.5.2. SÉCURITÉ ET TECHNOLOGIE

Belron s'engage à garantir que le service fourni respecte les plus hauts standards de sécurité et de qualité. Les processus uniques utilisés, les outils spécialisés et la formation rigoureuse développés par son équipe Technique & Opérations permettent à Belron de tenir cet engagement. Partout dans le monde, des techniciens hautement qualifiés appliquent le Belron Way of Fitting (BWoF), un processus exclusif en 30 étapes qui garantit que chaque réparation, remplacement et recalibrage est effectué de la même manière, à l'aide des mêmes outils brevetés.

Formation et évaluation à l'échelle mondiale

La Belron Way of Technician Training & Assessment constitue la norme mondiale visant à garantir que les techniciens Belron sont formés pour appliquer le Belron Way of Fitting (BWoF), où qu'ils se trouvent dans le monde. Pour obtenir la certification, les techniciens doivent réussir une évaluation d'observation volontairement exigeante, conduisant à un échec si l'une des étapes critiques de sécurité n'est pas réalisée conformément aux normes Belron. La sécurité des clients est une priorité. Lors du remplacement d'un vitrage, certaines étapes sont reconnues comme critiques pour garantir la protection du conducteur et des passagers en cas de collision. En 2026, Belron lancera une campagne dédiée à ces étapes dans ses succursales, afin de rappeler quotidiennement aux techniciens leur responsabilité d'assurer la sécurité des clients lorsqu'ils effectuent ces opérations critiques dans le cadre du BWoF.

Informations de sécurité et instructions de pose

Belron propose à ses techniciens une formation complète ainsi qu'un accompagnement afin de développer leurs compétences et atteindre un niveau d'autonomie opérationnelle sur le terrain. Les techniciens disposent d'un réseau de collègues pour les soutenir et reçoivent également des informations spécifiques aux véhicules sous la forme de ViFi (Vital Information – Safety and Fitting Instructions), garantissant qu'ils disposent de toutes les informations nécessaires pour réaliser un travail sûr et de qualité du premier coup, à chaque intervention. La consultation du document ViFi constitue l'une des étapes critiques de sécurité du BWoF. Ces documents sont accessibles via une application Belron. En 2026, de nouveaux documents ViFi accessibles sur le web seront mis en ligne, comprenant notamment des contenus élaborés sur le terrain par des techniciens, ce qui leur permettra de partager rapidement et facilement leur expertise avec leurs collègues du monde entier.

Suivre l'évolution des nouvelles technologies

À mesure que la technologie automobile devient plus complexe, l'équipe de recherche suit en permanence les tendances dans l'évolution du vitrage et des systèmes de sécurité. L'équipe veille à maintenir le BWoF constamment à jour et à développer les outils nécessaires pour permettre aux techniciens dans le monde entier d'assurer un service correct du premier coup, de manière sûre et efficace. En 2025, l'équipe a travaillé à la modernisation des équipements de levage utilisés pour le remplacement des pare-brise, afin de garantir que la nouvelle technologie puisse mieux s'adapter à une population de techniciens plus diversifiée ou vieillissante. Parallèlement à cette modernisation technologique, l'équipe a également repensé les modalités de recalibrage des véhicules clients, permettant de restaurer correctement les systèmes de sécurité des véhicules tout en améliorant la commodité du service.

4. Gouvernance

Une gouvernance solide et un leadership inspirant garantissent la continuité des opérations d'une entreprise hautement responsable. Belron s'engage à améliorer en permanence son approche en matière de gouvernance, portée par un groupe de dirigeants talentueux. En dirigeant l'entreprise de manière responsable, il est possible de générer de la performance tout en garantissant des résultats durables pour les principales parties prenantes, l'environnement et la société.

4.1.1. SURVEILLANCE

Le Chief People Officer (CPO) et le Group Customer Director supervisent les deux piliers du Cadre de responsabilité d'entreprise de Belron. Les progrès en matière de responsabilité d'entreprise sont examinés au moins une fois par mois par le Group Leadership Team (GLTM) et au moins cinq fois par an par le Conseil d'Administration de Belron lors de ses réunions de revue régulières.

4.1.2. ÉQUIPE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Une équipe centrale dédiée à la responsabilité d'entreprise coordonne et facilite l'activité ESG en surveillant les progrès et la performance, tout en apportant des connaissances et une expertise pour soutenir le déploiement du Cadre de responsabilité d'entreprise dans chaque pays où Belron est présente.

4.1.3. AMBASSADEURS DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Les équipes de direction locales sont responsables de leurs propres performances en matière de responsabilité d'entreprise ainsi que de leur contribution aux objectifs globaux du Cadre de Responsabilité d'entreprise de Belron. Un réseau d'Ambassadeurs de la responsabilité d'entreprise, de référents environnementaux ainsi que d'équipes et d'experts locaux soutient leur programme en matière de responsabilité d'entreprise au niveau local. Sur plusieurs marchés, Belron dispose de spécialistes dédiés à la responsabilité d'entreprise et à la durabilité.

4.1.4. PROGRAMME DE GOUVERNANCE

Le programme de gouvernance de Belron se concentre sur la gestion des principaux risques d'entreprise, contribuant ainsi à renforcer la maturité de son environnement de contrôle et à protéger l'entreprise grâce à des politiques d'assurance adaptées. Il inclut également la mise en place d'une fonction d'audit interne robuste et adaptée aux besoins de l'entreprise. Le programme continue de bien progresser, et plus précisément :

Le programme de gestion des risques d'entreprise a renforcé une culture du risque transparente grâce à des rapports de risques réguliers provenant de toutes les sociétés. Le GLTM et le Conseil d'Administration revoient et mettent à jour les principaux risques du Groupe au moins une fois par an.

Le Comité de pilotage de la gestion des risques d'entreprise, composé de représentants de toutes les fonctions, rencontre régulièrement les responsables des risques du Groupe pour discuter des mesures d'atténuation des risques en cours et planifiées. Il poursuit également ses analyses prospectives afin d'identifier les risques et opportunités émergents pour l'organisation.

Belron s'engage à renforcer en permanence son dispositif de contrôle interne, en veillant à ce que les contrôles soient intégrés dans les opérations selon une approche standardisée, ce qui permet un suivi plus fluide. La fonction d'audit interne (ainsi qu'avec des partenaires externes) continue de fournir une vision indépendante des activités de l'entreprise et de la gestion des risques, et rend compte au Comité d'Audit de Belron quatre fois par an. Dans le cadre du Programme d'assurance mondial, Belron continue de collaborer étroitement avec ses partenaires pour évaluer la stratégie à long terme de réduction des risques, en garantissant une couverture adéquate dans toutes les sociétés, en fonction de l'appétit pour le risque.

4.1.5. LEADERSHIP

Au cœur de l'entreprise se trouve un engagement fort en faveur d'un leadership inspirant et solide. Les dirigeants de Belron contribuent à nourrir la culture unique de l'entreprise et à soutenir son engagement à mener ses activités de manière responsable. En 2025, Belron a poursuivi son engagement en faveur de la croissance, du développement et de la promotion de ses employés en interne, en reconnaissant et récompensant les talents au sein de son organisation. Cette démarche permet de capitaliser sur les connaissances et l'expérience exceptionnelles déjà existantes dans l'entreprise.

Belron a également poursuivi son processus de « Personal Leadership Review », qui veille à ce que les quelque 160 cadres dirigeants reçoivent des retours réguliers de leurs équipes et d'autres parties prenantes internes afin de les aider à orienter leur développement.

En 2025, ce groupe de cadres dirigeants a participé à la Belron World Conference au Cap. L'un des principaux objectifs de cet événement était d'ancrer une culture et un ensemble de valeurs uniques à l'échelle mondiale. Dans ce cadre, tous les participants ont passé du temps au centre Afrika Tikkun, situé dans le township de Mfuleni, où ils ont pris part à diverses activités, notamment la peinture de bâtiments, la plantation de cultures, la fourniture de conseils d'orientation professionnelle à des jeunes, ainsi que des groupes d'écoute avec des parents

4.2. Valeurs et éthique

4.2.1. ONE TEAM, ONE DREAM, ONE BELRON

La culture de Belron constitue son principal facteur de différenciation. En mars 2025, Belron a présenté une version actualisée de son « Culture Framework », qui sert de plan directeur à sa réussite. Issu de la convergence de plusieurs sociétés, c'est la première fois que toutes les sociétés de Belron partagent un socle commun de valeurs, de finalités et de principes – qui s'appliquent à tous.

Ce cadre offre une approche claire et structurée pour mettre en œuvre le plan quinquennal de Belron. Le fait de partager un rêve ou une vision commune – devenir le choix naturel pour ses services – garantit que tous les efforts déployés dans les différentes sociétés sont coordonnés, collaboratifs et porteurs de sens.

Le « comment » est tout aussi important que le « quoi ». Belron estime qu'en accomplissant sa mission — faire chaque jour une différence mémorable avec attention, pour ses actionnaires, ses employés, ses clients et la société — l'entreprise continuera à se développer durablement.

Ce cadre a d'abord été présenté à l'équipe de direction, puis déployé sur l'ensemble des marchés au cours de l'année 2025, sous le message fédérateur « One Team, One Dream, One Belron ». Cela rappelle à chaque employé de Belron, de manière simple mais marquante, son rôle dans ce qui fait la singularité de Belron.

4.2.2. CONSTRUIRE UNE CHAÎNE DE VALEUR ÉTHIQUE

Belron maintient des normes éthiques élevées et attend le même engagement de la part de ses partenaires. Son engagement en faveur des droits de l'homme est inscrit dans le Code de conduite de Belron et dans le Code de conduite des fournisseurs. Depuis 2010, l'entreprise adhère aux Dix principes du Pacte mondial des Nations Unies en matière de responsabilité d'entreprise.

4.2.3. CODE DE CONDUITE

En 2023, Belron a introduit une version actualisée de son Code de conduite que tous les employés sont tenus de respecter. Chaque année, les employés doivent prendre connaissance du Code et certifier qu'ils comprennent leurs responsabilités.

Le Code de conduite définit les normes minimales que tous les employés doivent respecter à l'échelle mondiale. Il précise clairement ce que les employés peuvent attendre de leur environnement de travail chez Belron et, surtout, il présente les moyens mis à leur disposition pour signaler toute situation inappropriée ou préoccupante.

Le service Speak Up de l'entreprise, géré par le prestataire de premier plan NAVEX Global, reste accessible dans le monde entier à toute personne souhaitant signaler un problème ou une préoccupation. Les signalements peuvent être effectués en toute confidentialité et de manière anonyme, par téléphone ou en ligne, et dans la langue locale.

TVH Keeps you going

Environnement

L'engagement de TVH en faveur de la planète

La durabilité est profondément ancrée dans le modèle économique de TVH. TVH se concentre sur des changements à long terme et à fort impact, bénéfiques pour ses collaborateurs, ses partenaires et la planète. Voici quelques-unes de ses principales initiatives :

RECONDITIONNEMENT

TVH a été reconnue comme un excellent exemple en matière de reconditionnement par le European Remanufacturing Council. Elle exploite l'un des plus grands centres de reconditionnement au monde, où plus de 250 experts techniques remettent chaque année plus de 100.000 pièces à neuf, prolongeant ainsi considérablement la durée de vie des équipements.

RÉDUCTION DE SON EMPREINTE CARBONE

TVH entend réduire de 57% ses émissions combinées de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2) d'ici 2030, par rapport au niveau de référence de 2023. En 2025, elle a atteint une réduction de 37% (méthode basée sur le marché).

TVH ELECTRIC SYSTEM DESIGN

TVH lance un nouveau service spécialisé qui permet à ses clients de développer des applications alimentées par batterie et d'électrifier leurs équipements existants, remplaçant ainsi les machines à combustibles fossiles par des alternatives durables.

RECONNAISSANCE ET NORMES

TVH est fière d'être reconnue comme un «UNITAR SDG Champion». Elle a également renouvelé sa notation de durabilité «Committed EcoVadis», témoignant de son engagement à respecter les normes environnementales et sociales mondiales.

SDG AMBASSADOR — unitar United Nations Institute for Training and Research — cifal Flanders SDG Training, Learning & Practice for Authorities & Leaders

BRONZE 2022 ecovadis Sustainability Rating

Social

Les collaborateurs de TVH : ensemble vers le succès

Les plus de 5.000 employés de TVH sont au cœur de l'organisation. Avec un score d'engagement des employés de 77%, TVH est fière de créer un environnement sûr et ouvert, où chacun peut travailler avec enthousiasme, viser l'excellence, faire preuve d'initiative et de courage.
Voici quelques-unes de ses initiatives :

LA SÉCURITÉ AVANT TOUT

Afin de renforcer son programme de sécurité, TVH a déployé en 2024 a campagne mondiale Safety Bee, qui met l'accent sur la responsabilisation de chacun en matière de sécurité.

BIEN-ÊTRE

Avec son programme Nudge, TVH entend soutenir des modes de vie sains, actifs et équilibrés pour tous.

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION

TVH favorise un environnement inclusif et valorise chaque individu. La diversité, l'équité et l'inclusion font partie intégrante des processus clés et garantissent l'égalité des chances.

APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

La TVH University offre à tous les collaborateurs de TVH des opportunités de formation continue. Son catalogue interne comprend actuellement plus de 1.700 formations.

Gouvernance

TVH valorise l'intégrité, la conduite responsable, le travail d'équipe, l'excellence et l'engagement

PROMOUVOIR UNE CULTURE DE CONDUITE ÉTHIQUE AUPRÈS DES EMPLOYÉS

- **Mise en œuvre de pratiques responsables grâce au Code de conduite** et à la politique «Raise your Voice», qui encadre le signalement de comportements inappropriés sur le lieu de travail
- **Formation sur le Code de conduite** dispensée à la majorité du personnel administratif en 2025

PRATIQUES COMMERCIALES ÉTHIQUES CHEZ TVH

- **Garantir l'intégrité des opérations grâce à des politiques claires** en matière de conflits d'intérêts, de conformité au commerce international, ainsi que de lutte contre la corruption et les pots-de-vin
- **Collaborer avec des partenaires** afin de partager le même respect pour l'environnement et les personnes dans sa chaîne de valeur

Objectifs et KPIs

AXE STRATÉGIQUE	KPI	SITUATION FY2025	OBJECTIF
ENVIRONNEMENT	Production d'énergie renouvelable	**> 26.000 panneaux solaires générant une puissance de crête de plus de 8,1 mégawatts**	11 mégawatts d'ici 2030
	Objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2)	**-7% (méthode basée sur le marché) par rapport à l'année de référence 2023**	-57% d'ici 2030
SOCIAL	Nombre moyen d'heures de formation par employé	**33,7 heures par employé en Belgique** **22,9 heures par employé au Global**	35 heures par employé en Belgique 25 heures par employé au Global
	Score d'engagement des employés	**77%**	75%
	Taux de participation à l'enquête sur l'engagement des employés	**88%**	85%
GOUVERNANCE	Pots-de-vin et corruption	**0 incident confirmé**	0 incident confirmé

TVH Parts Holding

1. Informations générales

1.1. Base de préparation

La déclaration de durabilité est établie sur une base consolidée. Le périmètre de reporting est aligné sur celui des états financiers consolidés. Pour améliorer la lisibilité, ce rapport de durabilité désigne TVH Global sous l'appellation simplifiée « TVH ».

Mise en conformité avec la CSRD

En 2028, TVH publiera son premier rapport conforme à la CSRD, couvrant l'exercice (FY) 2027. Ce rapport constitue dès lors une étape préparatoire en vue d'une conformité complète en 2027.

Disclaimer : Le rapport de durabilité 2025 de TVH est une déclaration volontaire et n'a pas fait l'objet d'une vérification externe (à l'exception des émissions brutes de GES). À ce titre, les informations de durabilité présentées dans ce rapport reflètent la compréhension et l'évaluation actuelles de l'entreprise concernant sa performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG). Bien que TVH s'efforce de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des informations présentées, il n'est pas garanti que ces informations sont exemptes d'erreurs ou d'omissions. TVH décline toute responsabilité quant aux éventuelles inexactitudes ou décisions prises sur la base des informations fournies dans ce rapport.

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation de TVH Global NV comprend TVH Global NV et six filiales qui sont entièrement consolidées (conformément aux comptes annuels consolidés publiés, établis selon les normes BE GAAP). TVH, une entreprise internationale comptant 95 succursales à travers le monde, aligne sa déclaration de durabilité sur ce périmètre étendu. Lorsque des données quantitatives d'une succursale ou d'un pays spécifique ne sont pas disponibles, cela est clairement mentionné dans la section correspondante.

Vision

TVH envisage un avenir où ses pratiques commerciales concilient viabilité économique, durabilité environnementale et responsabilité sociale. L'objectif est de veiller à ce que ses processus, produits et activités de fabrication répondent aux besoins actuels tout en contribuant positivement au bien-être des générations futures.

Couverture de la chaîne de valeur et activités

La déclaration couvre les achats en amont et la production des fournisseurs, ainsi qu'une part limitée des activités internes de fabrication et de reconditionnement. La logistique entrante est assurée par des transitaires tiers et comprend l'acheminement vers les entrepôts.

La couverture en aval comprend le transport sortant assuré par des transitaires tiers, la manutention interne, le stockage et les activités de vente. Les canaux de distribution comprennent les revendeurs, les activités de vente et les services. Les processus en fin de vie incluent la réparation, le reconditionnement ainsi que des programmes de rachat pour certaines pièces.

Couverture quantitative et déploiement

Indicateurs environnementaux : En 2025, TVH a amélioré la précision du reporting de ses émissions de GES en adoptant un outil de comptabilité carbone certifié qui repose sur des données de consommation vérifiées provenant des factures et des processus d'approbation internes. Ce passage de méthodes fondées sur des estimations à l'utilisation de données primaires a permis d'améliorer la qualité des données, même s'il reste des enjeux au niveau de leur collecte. TVH privilégie l'utilisation de données primaires pour les sites importants, tandis que les sites de plus petite taille et de moindre importance continuent de recourir à des méthodologies basées sur les dépenses. L'entreprise utilisera ces calculs améliorés pour définir, en 2026, des objectifs de réduction pour les principales catégories d'émissions en amont et en aval.

Les indicateurs liés aux déchets ne couvrent que les entités de TVH Parts en Belgique ; la collecte de données pour les autres entités sera déployée en 2026.

1.2. Gouvernance

1.2.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Composition du Conseil d'Administration et diversité

17 % des administrateurs sont indépendants. La proportion moyenne de femmes au sein du Conseil d'Administration est de 33%. Les employés et autres travailleurs ne sont pas représentés au sein des organes d'administration, de direction ou de surveillance. Au cours de la période sous revue, le Groupe a connu une transition au niveau de sa direction générale à la suite du départ de son CEO. Afin d'assurer la continuité stratégique et la stabilité organisationnelle, Patrick Lecluyse, qui occupait auparavant le poste de Président indépendant du Conseil d'Administration, a pris des fonctions exécutives en tant que Président Exécutif.

Bien que cette transition – qui conduit Patrick Lecluyse à cumuler les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Président Exécutif – modifie son statut d'administrateur indépendant en administrateur exécutif pour la durée de ce mandat, le Conseil d'Administration considère qu'il s'agit d'une démarche proactive visant à préserver les intérêts des parties prenantes pendant la recherche d'un successeur permanent.

Structure de gouvernance et supervision
Le Conseil d'Administration définit les orientations à moyen et long terme et supervise les risques et opportunités ESG à un niveau stratégique, en adéquation avec la stratégie d'entreprise et les progrès réalisés concernant les principaux objectifs, engagements et obligations en matière d'ESG. Le Global Management Team (GMT) est l'organe décisionnel final en matière de stratégies, de finalités et d'objectifs de durabilité, et intègre la durabilité dans les décisions d'allocation des dépenses opérationnelles et d'investissement. Un Comité de pilotage Durabilité transversal se réunit tous les deux mois afin de faire avancer la stratégie de durabilité, de faire remonter les points à discuter vers le GMT si nécessaire et de valider le reporting ESG destiné au Conseil d'Administration.

Depuis janvier 2025, le Comité mondial des achats durables (GSPC) a été intégré au Comité de gestion des relations avec les fournisseurs (SRM). Cette consolidation permet d'intégrer pleinement les critères de durabilité dans les mécanismes de gouvernance transversaux, plutôt que de les traiter de manière isolée.

Renforcement des capacités et matérialité
L'entreprise déploie des groupes de travail pluridisciplinaires spécialisés, des logiciels dédiés à la comptabilité carbone et le reporting ESG, ainsi que des programmes de formation du personnel afin de se conformer à l'évolution des normes réglementaires et de reporting.

La Charte environnementale est mise en œuvre dans toutes les entités consolidées et révisée au moins tous les cinq ans, ce qui permet de garantir un alignement continu des compétences avec les attentes en constante évolution.

L'analyse de double matérialité (DMA) réalisée en 2023 a été approuvée par le Conseil d'Administration, tandis que le cadre de gouvernance et le plan en vue d'un nouvel exercice DMA, qui doit avoir lieu en 2026, ont été approuvés par le Comité de pilotage Durabilité en 2025.

Définition des objectifs et suivi
Le Conseil d'Administration assure le suivi des indicateurs et des objectifs, et confie la responsabilité de leur réalisation à la direction. Le Global Management Team définit les objectifs et priorités et décide de l'allocation des dépenses opérationnelles et d'investissement. Le Directeur de la durabilité définit les programmes, suit les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques, propose des ajustements en fonction des résultats et des attentes des parties prenantes, et rend compte des objectifs conformément à la directive CSRD.

Gestion des risques et intégration dans la prise de décision
La gestion des risques est pleinement intégrée à la planification stratégique et aux opérations quotidiennes. Les risques ESG identifiés dans la DMA 2023 sont intégrés à la taxonomie globale des risques de TVH, et les risques et opportunités climatiques sont pris en compte dans la prise de décision stratégique et dans les opérations.

Identification et responsabilités des organes chargés de la gestion des impacts, risques et opportunités matériels

Identification	Responsabilités	IRO abordés
Conseil d'Administration (BoD)	Définit les attentes en matière de gouvernance, établit l'appétit pour le risque de l'organisation et approuve les principaux cadres, notamment la Charte et le Programme de gestion des risques. Il veille à ce que la fonction de gestion des risques dispose de l'autorité et des ressources nécessaires, reçoit des rapports à l'issue de chaque réunion du Comité d'Audit et est responsable de la nomination et de l'évaluation du Chief Risk Officer.	Assure la supervision des principaux risques organisationnels ainsi que des risques et opportunités ESG à un niveau stratégique. Les domaines de risque comprennent les risques stratégiques, opérationnels, de continuité des activités et de tiers. Les priorités environnementales comprennent le changement climatique (atténuation et adaptation) ainsi que d'autres enjeux tels que la pollution, l'eau, l'utilisation des ressources et l'économie circulaire.
Comité d'Audit (AC)	Définit la fonction de gestion des risques comme une fonction globale indépendante, reçoit au moins une fois par an des rapports de synthèse de la part de la gestion des risques et maintient une ligne de reporting directe garantissant à cette fonction l'autorité nécessaire et un accès sans restriction au Conseil d'Administration. Supervise les audits internes et externes.	Assure la supervision des principaux risques organisationnels via la fonction de gestion des risques, couvrant les risques stratégiques, opérationnels, de continuité des activités et de tiers.
Global Management Team (GMT)	Organe décisionnel final en matière de stratégies, de finalités et d'objectifs de durabilité. Intègre la durabilité dans l'allocation des dépenses opérationnelles et d'investissement. Examine et approuve les décisions en matière de gestion des risques dont l'impact potentiel dépasse €1 million.	Approuve directement les décisions liées aux risques matériels (> €1m). Assure la mise en œuvre et l'allocation des ressources de la stratégie de durabilité, y compris les priorités en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

Identification	Responsabilités	IRO abordés
Comité de pilotage Risque (SteerCo Risk)	Organe consultatif auprès de la fonction de gestion des risques. Composé du CEO, du CFO, du CISO et du Chief Risk Officer. Se réunit au moins une fois par trimestre pour examiner les sujets prioritaires en matière de gestion des risques et l'avancement des points d'action. Analyse les rapports sur l'état d'avancement du programme, les tendances émergentes, les conclusions, les KPI et les incidents.	Couvre les questions prioritaires en matière de gestion des risques, à savoir les risques stratégiques, opérationnels, de continuité des activités et de tiers.
Chief Risk Officer (CRO) - VP Assurance :	Dirige la fonction de gestion des risques. Responsable des décisions quotidiennes concernant le périmètre des activités de gestion des risques et le reporting. Fait remonter les investissements importants dépassant ses pouvoirs de signature vers le CFO, et les questions ayant une portée significative et globale (>€1m) vers le GMT. Conserve la capacité de rendre compte directement au CEO et/ou au président du Comité d'Audit afin de garantir son indépendance.	Assure la gestion des risques stratégiques, opérationnels, de continuité des activités et de tiers. Procède à l'escalade des risques matériels à portée globale.
Fonction de gestion des risques (deuxième ligne) :	Agit de manière indépendante, rend compte directement au Comité d'Audit et dispose d'un accès complet à l'information. Définit et maintient la stratégie de gestion des risques de l'organisation, conseille le Conseil d'Administration et la direction générale, et assure la supervision, l'accompagnement, la formation et la mise en place d'un reporting standardisé. Dispose de l'autorité nécessaire pour piloter les activités liées aux risques, approuver ou refuser certaines décisions afin de garantir leur alignement avec l'appétit pour le risque, et investiguer les expositions significatives afin d'imposer des mesures de mitigation appropriées.	Gestion des risques stratégiques. Gestion des risques opérationnels/de processus. Gestion de la continuité des activités. Gestion des risques de tiers.
Audit interne (troisième ligne)	Fournit au Conseil d'Administration et à la direction une assurance indépendante et objective concernant la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes.	Assure une évaluation indépendante de l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles dans tous les domaines de risques matériels de l'organisation.
Comité de pilotage Durabilité	Organe consultatif transversal qui se réunit tous les trimestres. Examine les domaines de risques prioritaires et l'avancement des plans d'action. Fait remonter vers le GMT si nécessaire. Valide le reporting ESG présenté au Conseil d'Administration. Est composé du CFO, du COO et du CSSO, ainsi que, sur une base ad hoc, du CEO, du CPO et du CPPO, sous la présidence du Directeur de la durabilité et du spécialiste du reporting de durabilité.	Assure l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de durabilité, en mettant l'accent sur le changement climatique et les priorités environnementales au sens large.
Directeur de la durabilité	Rend compte au Chief Strategy & Sustainability Officer. Définit les plans et les programmes et pilote la mise en œuvre des actions liées au changement climatique (décarbonation et adaptation). Suit les progrès réalisés par rapport au plan stratégique. Rapporte sur des thématiques environnementales conformément à la directive CSRD. Coordonne les initiatives de durabilité à travers les différents segments d'activité et les fonctions.	Atténuation et adaptation au changement climatique (risques physiques et de transition). Enjeux environnementaux au sens large, comme les émissions de GES, l'utilisation des ressources et l'économie circulaire.
Gestion des relations avec les fournisseurs (SRM)	Groupe transversal chargé de piloter le développement et la mise en œuvre de la durabilité au sein de la chaîne de valeur. Comprend le Responsable des achats durables, le Directeur de la durabilité ainsi que des experts en assurance, en achats et en transactions commerciales.	Traite des impacts et opportunités en matière de durabilité dans la chaîne de valeur (aspects ESG liés aux fournisseurs et aux achats).
Groupes de consultation ad hoc sur la durabilité	Représentants au niveau des départements et des régions, chargés d'identifier les opportunités et les défis en matière de durabilité et de soutenir leur mise en œuvre. Agissent en tant que premiers points de contact locaux pour les employés sur les questions de durabilité.	Identification et mise en œuvre des opportunités en matière de durabilité et atténuation des impacts locaux de la durabilité sur l'ensemble des opérations.

1.2.2. SYSTÈMES D'INCITATION

Les programmes d'incitation destinés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance sont définis à long terme et à court terme et intègrent des KPI sociaux. TVH intègre des KPI non financiers dans ses plans d'intéressement à long terme afin de favoriser une performance orientée sur les parties prenantes. La politique de rémunération fait l'objet de révisions régulières afin de garantir son alignement avec les objectifs stratégiques.

Par ailleurs, un objectif de réduction des émissions de Scope 1 et 2 est associé à une incitation financière pour les employés dans le cadre de la convention collective de travail belge (CCT90 sur le bonus salarial). Le pilier environnemental ne donne lieu à un paiement que si les émissions mondiales de GES de Scope 1 et 2 diminuent d'une année à l'autre et le système CCT90 ne s'applique pas aux membres des organes d'administration, de direction ou de supervision. En dehors de la Belgique, le système de bonus collectif de type CCT90, ayant un lien avec la durabilité, s'applique en Allemagne, aux Pays-Bas, en Pologne, au Portugal, en Afrique du Sud et en Espagne. En Italie, un dispositif similaire à la CCT90 est appliqué, avec des KPI spécifiques au pays

1.2.3. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	Gouvernance : supervision et rôles visant à intégrer les critères ESG et la diligence raisonnable dans le modèle économique et la stratégie de l'entreprise.
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	Parties prenantes : canaux d'engagement et groupes de parties prenantes.
Identifier et évaluer les impacts négatifs	Impacts, risques et opportunités (IRO) : par ex. les risques liés aux emballages/déchets et les conditions de travail tout au long de la chaîne de valeur, avec des références à la cartographie des risques, aux systèmes de diligence raisonnable et aux achats responsables.
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

1.2.4. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Organe	Rôle / Responsibilité
Conseil d'Administration	Supervise les risques et les opportunités ESG. Aligne les critères ESG sur la stratégie d'entreprise
Comité d'Audit	Supervise le reporting financier et ESG. Couvre les audits externes, les contrôles internes et la gestion des risques. Reçoit des mises à jour régulières concernant la déclaration de durabilité volontaire.
Global Management Team (GMT)	Organe décisionnel final en matière de stratégies, de finalités et d'objectifs de durabilité. Intègre la durabilité dans les décisions d'allocation des dépenses opérationnelles et d'investissement
Comité de pilotage Durabilité	Valide le reporting ESG présenté au Conseil d'Administration
Spécialiste du reporting de durabilité	Responsable du reporting conformément à la directive CSRD

Le spécialiste du reporting de durabilité tient une réunion mensuelle avec le VP Assurance et le CFO afin d'aborder les exigences réglementaires en matière de reporting et la gouvernance des données ESG.

TVH a défini un système de contrôle interne structuré pour les rapports de durabilité, reposant sur une gouvernance claire et un modèle de trois lignes de défense, dans lequel la gouvernance et la responsabilité s'exercent depuis le niveau exécutif et les responsables de domaines jusqu'aux responsables des KPI et des données, en passant par des points de contrôle prédéfinis, permettant la validation du Global Management Team en vue du reporting externe.

- Première ligne : Les responsables des KPI et des données sont chargés de la collecte des données, du suivi et de la mise en œuvre des actions correctives.
- Deuxième ligne : Les fonctions Assurance, Gestion des risques et Reporting ESG définissent les formats de reporting, les processus et les contrôles et apportent un support à la première ligne.
- Troisième ligne : L'Audit Interne fournit une assurance indépendante quant à l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles internes.
- Quatrième ligne : Les KPI relatifs à la comptabilité carbone ont fait l'objet d'une vérification externe par des auditeurs désignés par D'leteren Group. Les autres données figurant dans la déclaration de durabilité volontaire de 2025 n'ont pas fait l'objet d'une vérification externe.

Une trajectoire de maturité des contrôles est mise en œuvre, reposant sur un socle de contrôles internes minimaux appliqués à l'ensemble des KPI matériels, ainsi que sur des contrôles renforcés pour les indicateurs prioritaires, consolidés dans une matrice des risques et des contrôles. Les contrôles de base comprennent : la séparation des tâches, le principe du double contrôle, les vérifications d'exhaustivité et d'exactitude avec des réconciliations par rapport aux systèmes sources, le calibrage des équipements de mesure le cas échéant, la confirmation indépendante des hypothèses et des estimations, ainsi qu'une traçabilité claire des saisies manuelles de données (identification de l'auteur et datation).

- Des fiches de KPI standardisées documentent les processus, les flux de données et les contrôles, en s'appuyant sur un historique des versions afin de garder une trace des changements.

1.3. Stratégie

1.3.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CRÉATION DE VALEUR

Modèle économique et envergure

TVH opère comme un distributeur mondial proposant une offre complète de pièces détachées et d'accessoires pour les équipements hors route et industriels dans les secteurs de la manutention, de la construction, de l'industrie et de l'agriculture. Ce modèle est soutenu par un canal e-commerce étendu et un réseau logistique mondial. TVH complète son activité de distribution par le reconditionnement[11.] ainsi que la réparation de pièces et la fabrication de composants spécifiques, y compris électroniques, et propose des services à valeur ajoutée tels que la télématique et la formation technique via la TVH University, ainsi que la préparation de kits et d'offres groupées.

- > 82 000 clients dans 184 pays
- > 7 550 fournisseurs
- 49.500.000 références connues et > 1.120.000 articles différents en stock
- 21.000 commandes et >65.000 lignes de commande par jour
- >88% de pénétration e-commerce et > 94% d'expéditions effectuées le jour même

TVH se positionne entre une base étendue de fournisseurs et une clientèle professionnelle diversifiée à l'échelle mondiale, en combinant un rôle d'intermédiaire de distribution avec des activités ciblées de fabrication, un reconditionnement à grande échelle et des services à valeur ajoutée. Le transport repose sur des transitaires tiers, tandis qu'un réseau croissant d'entrepôts situés à proximité des clients permet de renforcer la qualité du service et la résilience.

Approvisionnement en amont et logistique entrante

Les intrants liés à la gamme de pièces incluent des métaux et des composants électroniques, notamment l'acier/le fer, l'aluminium, le caoutchouc, le bois/papier pour les

emballages, ainsi que des matériels électroniques tels que le cuivre et le lithium. TVH s'approvisionne en pièces semi-finies et finies auprès de fournisseurs et de fabricants, et achète également des pièces et des machines d'occasion en vue de leur démontage et de leur reconditionnement. La logistique entrante est regroupée via des expéditions de conteneurs complets vers des entrepôts proches des clients, opérées par des transitaires tiers.

Opérations propres
TVH se charge de la fabrication de certaines pièces, de la réparation et du reconditionnement en interne, ainsi que des opérations d'emballage/réemballage, d'étiquetage, de stockage/entreposage et de vente avec transport sortant. Dans le cadre de sa stratégie de redéploiement du réseau, TVH étend son maillage d'entrepôts afin de se rapprocher des clients, en intégrant des solutions logistiques plus durables et en optimisant son réseau de distribution mondial pour garantir des délais de livraison plus courts tout en réduisant l'intensité carbone de chaque expédition.

Activités en aval
TVH distribue ses produits via des revendeurs, des sociétés commerciales et de service, des détaillants et des utilisateurs finaux. Les clients englobent notamment des distributeurs OEM, des distributeurs indépendants, des ateliers de réparation, des sociétés de services, des sociétés de location, des fabricants d'équipements d'origine et des propriétaires-exploitants. Les produits sont utilisés dans de nombreux secteurs et types d'équipements, avec des boucles de reconditionnement permettant de réintroduire les pièces en usage après leur cycle de vie initial. Dans certains cas, TVH intervient tout au long du cycle de vie du produit : l'entreprise vend la pièce neuve, puis la récupère en vue de sa remise à neuf, afin d'en prolonger l'utilisation.

Produits et offres circulaires
En tant que leader mondial indépendant dans la distribution de pièces détachées, TVH contribue à prolonger la durée de vie des machines, à les maintenir opérationnelles et à éviter qu'elles ne soient inutilement mises au rebut ou remplacées. TVH s'inscrit dans une démarche de circularité en proposant des pièces neuves et reconditionnées.

Vente en gros de pièces de rechange pour engins hors route : TVH fournit des pièces et des services permettant de maintenir les équipements hors route à leur niveau de performance optimal. L'entreprise dispose d'une expertise sectorielle dans les domaines de la manutention, de l'industrie, de l'agriculture et des engins de terrassement légers. Elle assure l'excellence numérique en proposant une boutique en ligne spécialisée permettant l'identification des pièces, l'établissement de devis et la passation de commandes.

Pièces reconditionnées (REMAN) : Son processus de reconditionnement permet de remettre des pièces usagées à un état équivalent au neuf grâce à des opérations de démontage, de nettoyage, de remplacement de composants et de tests. Ce processus prolonge la durée de vie des pièces tout en réduisant la demande en production neuve et en matières premières. TVH a mis en place des programmes de reprise spécifiques, qui incitent les clients à retourner les composants usagés, garantissant ainsi un approvisionnement régulier en pièces retournées pour le reconditionnement. En exploitant un système de reconditionnement en boucle fermée, TVH renforce la résilience de sa chaîne d'approvisionnement, garantit la disponibilité locale de composants critiques et offre à ses clients une alternative fiable, de haute qualité et économiquement avantageuse aux pièces neuves. Cette approche permet de réduire l'empreinte environnementale en privilégiant la remise à neuf plutôt que le remplacement, ce qui a pour effet de limiter les déchets et de préserver les ressources.

Indicateurs de reconditionnement	Valeur
Pièces reconditionnées chaque année	>100.000 pièces
Pièces reconditionnées en stock	>70.000 pièces
Composants usagés (pièces retournées) en stock	>175.000 unités
Sites de reconditionnement	6 sites
Personnel technique dédié au reconditionnement	>250 employés
Quantité de matériaux recyclés chaque année	~1.500 tonnes
Garantie sur les pièces reconditionnées	1 an de garantie
Économies potentielles par rapport à des pièces neuves	Jusqu'à 50%

Service Electric System Design (conception de systèmes électriques) : TVH agit en tant que partenaire de décarbonation pour ses clients, en les aidant à électrifier leurs équipements existants et à éliminer les émissions de carbone. Ce service fait office d'intégrateur de systèmes stratégique pour le secteur des équipements hors route, permettant aux clients de développer de nouvelles applications alimentées par batterie et d'électrifier leurs équipements existants. TVH travaille en étroite collaboration avec ses clients afin de concevoir des solutions sur mesure pour VE qui sont adaptées à leurs besoins spécifiques. En combinant les données en temps réel provenant de la télématique GemOne avec des kits entièrement intégrés — comprenant des moteurs assemblés et des faisceaux de câbles sur mesure sous une référence unique —, TVH facilite le passage du prototype à la production en série. Ce service à forte valeur ajoutée connaît une expansion rapide afin de répondre à la demande mondiale en équipements zéro émission et de soutenir une transition vers une économie bas carbone.

GemOne, la division spécialisée en télématique de TVH, fournit des solutions IoT intelligentes afin de surveiller l'état des batteries, la consommation de carburant et l'utilisation des machines. Ces solutions permettent aux clients de passer d'une maintenance réactive à une maintenance prédictive, ce qui réduit considérablement le gaspillage de ressources et évite la mise au rebut prématurée des équipements. Elle propose un outil favorisant l'efficacité opérationnelle, en optimisant l'utilisation des flottes et en réduisant la consommation inutile de carburant, tout en permettant une collecte précise de données pour le reporting des émissions de Scope 3.

TVH University (services de formation) : Elle propose des programmes de formation complets visant à renforcer les compétences des clients et des employés à l'échelle mondiale. Elle offre une expertise technique à travers des formations en électronique et en hydraulique, ainsi que des formations en gestion de la durée de vie des actifs, afin de permettre aux techniciens de privilégier la réparation plutôt que le remplacement et de prolonger ainsi la durée de vie des machines Elle contribue également à la durabilité sociale en soutenant le développement des compétences des clients et des employés, en investissant dans les compétences techniques et fonctionnelles, ainsi que dans le développement personnel et le bien-être.

Principaux marchés et groupes de clients
Les principaux marchés de TVH comprennent les pièces de rechange et les services destinés aux équipements de manutention, aux engins de chantier, aux machines agricoles et aux équipements industriels.

Ces marchés sont marqués par des évolutions structurelles, notamment vers l'électrification et vers des transformations des types d'équipements utilisés. TVH s'adapte et évolue de manière proactive afin d'accompagner ces changements. Par ailleurs, TVH fournit des consommables et équipements destinés aux opérations d'atelier et d'entrepôt pour la maintenance et la logistique des machines hors route. Ces marchés contribuent tous aux objectifs de circularité de TVH, en soutenant l'offre de pièces et de consommables destinés à améliorer la maintenance et à prolonger la durée de vie des machines grâce à la réparation plutôt qu'au remplacement.

Les principaux groupes de clients de TVH sont les suivants :

Groupe de clients	Description	Pertinence
Revendeurs et distributeurs (partenaires de distribution)	Canal en aval qui achète des pièces TVH pour les revendre à des clients locaux.	Ils élargissent l'accès aux pièces reconditionnées et aux pièces de rechange, favorisant ainsi l'adoption du principe « réparer plutôt que remplacer » et des principes de l'économie circulaire.
Prestataires de vente et de services/réparation	Les sociétés de services qui achètent des pièces pour réparer les équipements de leurs clients.	Acteurs clés pour la réalisation des objectifs de durabilité de TVH, grâce à l'utilisation de pièces neuves et reconditionnées qui permettent de prolonger la durée de vie des machines et d'éviter leur mise au rebut prématurée.
Détaillants (clients)	Clients orientés vers la vente au détail qui achètent des pièces destinées à être revendues aux utilisateurs finaux.	Ils constituent un canal de distribution de pièces de haute qualité à des prix compétitifs, encourageant les réparations durables et soutenant les objectifs de circularité de TVH.
Utilisateurs finaux d'équipements hors route	Exploitants et propriétaires d'équipements de manutention, de construction, agricoles et industriels dans plus de 170 pays.	En privilégiant la réparation à l'aide de pièces neuves ou reconditionnées, les utilisateurs finaux contribuent directement à la réduction des déchets et à l'allongement de la durée de vie des équipements, en cohérence avec la stratégie de TVH visant à promouvoir une économie circulaire.
Fabricants d'équipements d'origine (OEM)	TVH soutient les OEM en leur fournissant des pièces spécialisées et, dans de nombreux cas, en jouant le rôle de partenaire pour répondre à leurs besoins en sur le marché de l'après-vente.	TVH entretient une relation dynamique à deux niveaux avec les OEM, en jouant à la fois le rôle de partenaire mondial privilégié et de spécialiste incontournable du marché de l'après-vente. Cette relation est déterminante pour l'adéquation avec le marché, dans un contexte de transition vers la circularité et la gestion à long terme des actifs. Les OEM sont également les principaux partenaires dans l'offre « Electric System Design » de TVH, participant au développement de nouveaux équipements zéro émission via des partenariats stratégiques.
Sociétés de location et de leasing d'équipements hors route	Flottes de location d'équipements, de petite ou grande taille, incluant la société sœur TVH Equipment, nécessitant une disponibilité opérationnelle élevée des machines.	TVH intervient en tant que partenaire stratégique qui renforce directement le modèle économique intrinsèquement circulaire des sociétés de location et de leasing. L'adéquation avec le marché repose sur la disponibilité des actifs, l'allongement de leur cycle de vie et l'alignement avec les critères ESG.

Secteurs significatifs
TVH ne tire aucun revenu des activités énumérées dans le cadre réglementaire applicable.

1.3.2. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES

TVH entretient un dialogue annuel avec ses parties prenantes prioritaires via des canaux tels que les enquêtes « Voice of the Customer », les enquêtes sur l'engagement des employés, le portail éthique « Raise your Voice » et les plateformes de contact et de conformité pour les fournisseurs. Ces canaux continuent d'alimenter l'identification et la priorisation des sujets ESG.

Parties prenantes	Pourquoi nous nous engageons
Clients	Réduction de l'empreinte carbone des pièces et de la logistique, matériaux et circularité, emballages, pollution de l'air, santé et sécurité, conditions de travail tout au long de la chaîne de valeur, formation et renforcement des compétences, sécurité des produits. Les clients attendent des fournisseurs qu'ils réduisent les émissions de CO_2 dans leurs offres de produits.
Employés	Empreinte carbone, matériaux et économie circulaire, emballages, santé et sécurité, bien-être, formation et renforcement des compétences. Les employés ont relevé des incohérences entre les différents sites, ont fait part de leurs préoccupations concernant les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement et ont défini comme sujets prioritaires la rareté des ressources, le reconditionnement et le renforcement des compétences.
Fournisseurs	Émissions de CO2 et renforcement des compétences, empreinte carbone, matériaux et économie circulaire, emballages, santé et sécurité, bien-être, formation et renforcement des compétences. Les fournisseurs ont souligné la charge que représente la multiplicité des exigences en matière de conformité.
Syndicats	Le bien-être du personnel est une priorité majeure dans les opérations de TVH.
ONG environnementales	Diligence raisonnable sur les conditions de travail dans la chaîne de valeur, risques de corruption et de pots-de-vin, circularité et accessibilité des ressources (y compris la déforestation et les minerais provenant de zones de conflit), réduction de l'empreinte carbone des pièces et de la logistique.
Pouvoirs publics	Diligence raisonnable sur les conditions de travail, la lutte contre la corruption, la circularité et la rareté des ressources, ainsi que la réduction des émissions de CO_2 dans les pièces et la logistique.

1.3.3. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

TVH n'est pas liée, via ses opérations propres ou sa chaîne de valeur, à des impacts négatifs matériels en matière de travail forcé ou obligatoire ou de travail des enfants. TVH n'est pas impliquée dans des activités liées aux énergies fossiles.

	Impact matériel	Type	Description de l'impact	Lien avec les opérations propres	Lien avec la chaîne de valeur
E1	**Changement climatique : empreinte carbone**	Impact négatif	TVH considère le changement climatique comme son enjeu environnemental le plus significatif. Ses émissions de GES contribuent au réchauffement climatique et exposent l'entreprise et ses parties prenantes à des risques physiques et de transition, incluant des phénomènes météorologiques extrêmes et une hausse des coûts opérationnels.	Émissions liées à la consommation d'énergie dans les bâtiments et les véhicules de société (Scopes 1 et 2) ; opérations logistiques et d'entreposage.	Émissions en amont issues de la fabrication des pièces et des matériaux ; émissions en aval liées au transport tiers entrant/sortant et à l'utilisation par les clients (Scope 3).
E1	**Efficacité énergétique et adoption des énergies renouvelables**	Impact positif	L'amélioration de l'efficacité énergétique opérationnelle et le recours accru, ainsi que la production sur site d'électricité renouvelable, réduisent les impacts environnementaux et soutiennent les filières d'énergie verte.	Amélioration de la consommation énergétique et production sur site.	Engagement auprès des fournisseurs d'énergie et des partenaires afin d'obtenir des certificats d'électricité verte ; les bénéfices s'étendent à une réduction de l'exposition carbone sur l'ensemble des sites à l'échelle mondiale.
E5	**Déchets d'emballage**	Impact négatif	Les volumes importants d'emballages utilisés pour le transport des produits, des fournisseurs vers les entrepôts puis vers les clients, génèrent des déchets ainsi que des défis opérationnels et réglementaires, qui pèsent sur les systèmes de gestion des déchets et sur l'environnement.	Les activités d'emballage, de réemballage, d'étiquetage et de stockage dans les entrepôts génèrent une consommation de matériaux et la production de déchets.	Emballages en amont provenant des fournisseurs et opérations de réemballage multiples ; emballages à usage unique en aval, finissant en déchets chez les clients
E5	**Consommation de matériaux (utilisation de matières premières limitées)**	Impact négatif	L'utilisation de nouvelles matières premières dans la fabrication des pièces exerce une pression sur l'environnement et est étroitement liée aux émissions de Scope 3 ; les parties prenantes l'ont identifiée comme un impact négatif majeur.	La fabrication et la réparation en interne, qui sont limitées, nécessitent des matériaux ; l'entreposage et la distribution facilitent la sortie de matériaux.	Principalement la fabrication de pièces et l'approvisionnement en matériaux en amont (métaux, plastiques, composants électroniques), ainsi que l'utilisation et l'élimination en aval.
E5	**Reconditionnement et réparation : économie circulaire**	Impact positif	L'offre de services de reconditionnement et de réparation permet de prolonger la durée de vie des machines et des pièces, de réduire les déchets et la demande en matières premières et de soutenir une économie plus circulaire.	Programmes de réparation et de reconditionnement en interne ; système de reprise de composants usagés ; démontage et remise en état.	Approvisionnement en amont en pièces/composants usagés ; en aval, des clients de nombreux secteurs préfèrent la réparation au remplacement.
S1	**Assurer la santé et la sécurité des effectifs de l'entreprise**	Impact négatif	Les risques en matière de santé et de sécurité dans les opérations peuvent entraîner des accidents du travail et des jours d'absence, affectant le bien-être des employés.	Entrepôts, centres de distribution et bureaux ; mise en place de pratiques de sécurité et de programmes de bien-être.	Cet impact est limité aux opérations propres.
S1	**Engagement des employés, inclusion et bien-être**	Impact positif	Un engagement fort, des initiatives de diversité et d'inclusion, ainsi que des programmes de bien-être ont un effet positif sur le développement, la satisfaction et la résilience des employés.	Formation, mobilité interne, développement du leadership, programmes de bien-être et engagements en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.	Cet impact est limité aux effectifs de l'entreprise.
S1	**Formation et renforcement des compétences (TVH University)**	Impact positif	Les actions de formation et de développement des compétences sont perçues par les parties prenantes comme un impact positif significatif, renforçant les compétences et l'employabilité.	Les programmes de formation de la TVH University et l'apprentissage continu sont intégrés dans la planification opérationnelle.	Le transfert de connaissances profite aux partenaires et aux clients grâce à une meilleure qualité de service.
S4	**Sécurité des utilisateurs finaux liée à des pièces défectueuses**	Impact négatif	Des pièces défectueuses peuvent provoquer des accidents chez les utilisateurs finaux, entraînant des dommages corporels et d'éventuelles actions en justice.	Assurance qualité dans la gestion des pièces et les services ; gestion de la conformité produit.	La qualité de fabrication en amont et les conditions d'utilisation par les clients en aval influencent les résultats en matière de sécurité.

	Impact matériel	Type	Description de l'impact	Lien avec les opérations propres	Lien avec la chaîne de valeur
G1	**Corruption et pots-de-vin, blanchiment d'argent et fraude**	Impact négatif	Le recours à des pratiques non éthiques peut nuire à la réputation et entraîner des frais juridiques, affectant les parties prenantes et la confiance.	Gouvernance en matière d'éthique et de conformité, canal de dénonciation et application des politiques internes.	L'exposition provient des relations commerciales amont et du comportement des partenaires.
G1	**Sécurité de l'information et des données**	Impact négatif	Les cyberattaques et les fuites de données clients peuvent perturber les opérations et exposer des informations d'achat, portant atteinte aux clients et à l'entreprise.	Gouvernance et contrôles de la sécurité informatique ; gestion des risques et formation du personnel à la prévention du phishing et de l'ingénierie sociale.	Exposition en aval via les ventes et les services numériques ; partenaires interconnectés avec les systèmes TVH.

	Risque/Opportunité	Type	Description	Lien avec les opérations propres	Lien avec la chaîne de valeur
E1	**Extension du périmètre des systèmes d'échange de quotas d'émissions et hausse du prix du carbone (dont CBAM)**	Risque	La hausse des prix du carbone et l'extension des systèmes ETS/CBAM entraînent une augmentation des coûts de l'énergie et des matériaux (par exemple, le fer, l'acier, l'aluminium) chez les fabricants, une partie de ces coûts étant répercutée sur TVH.	Cela a un impact sur les coûts d'entreposage et de distribution de TVH ainsi que sur la planification du réseau.	Exposition en amont via les fournisseurs/fabricants répercutant la hausse des coûts liés au carbone et à l'énergie ; impact sur la compétitivité en aval via les mécanismes de répercussion des coûts.
E1	**Renforcement des exigences des investisseurs en matière de transparence et d'engagement climatique**	Risque	Des institutions financières de plus en plus exigeantes sélectionnent et privilégient les entreprises les plus performantes en matière de durabilité ; la non-réalisation des ambitions/objectifs peut avoir un impact négatif sur la valeur de l'entreprise ou sur son accès au capital.	Cela nécessite d'intégrer des objectifs de durabilité et la gestion de la performance dans la stratégie et la gouvernance interne de TVH.	N/A.
E1	**Obligations de reporting liées au climat (par exemple, CSRD, CBAM, CSDDD, EUDR)**	Risque	La multiplication et la complexité des réglementations ESG/climat entraînent des coûts supplémentaires liés à la collecte de nouvelles données, aux systèmes informatiques et à la formation du personnel pour assurer la conformité.	Cela nécessite la mise en place de groupes de travail transversaux, le renforcement des flux de données ERP/WMS et l'utilisation de logiciels spécialisés de comptabilité carbone pour collecter et gérer les données requises.	Nécessite des données et des informations provenant des fournisseurs et d'autres partenaires commerciaux afin de répondre aux obligations réglementaires en matière de reporting et de diligence raisonnable.
E1	**Pluies intenses et inondations affectant les opérations**	Risque	Une augmentation de la fréquence et de l'intensité des précipitations et des inondations peut endommager les infrastructures et équipements et bloquer des axes de transport essentiels. TVH a déjà subi des perturbations de la chaîne d'approvisionnement en Belgique et en Allemagne (2021) ainsi que des inondations en Afrique du Sud (2022).	Risque direct pour les entrepôts et les centres de distribution.	Perturbations des flux logistiques en amont et en aval et des chaînes d'approvisionnement dans les régions concernées, impactant les transports entrants et sortants.
E1	**Chaleur extrême affectant les opérations**	Risque	L'augmentation de la fréquence et de la gravité des vagues de chaleur dans les régions où TVH opère (ex. États-Unis, Inde, Europe) peut perturber les opérations dans les entrepôts, les centres de distribution et les bureaux.	Risque opérationnel direct lié aux installations et aux conditions de travail.	Perturbations potentielles des opérations logistiques et des niveaux de service dans les réseaux de distribution en aval.
E1	**Résilience via des énergies renouvelables sur site**	Opportunité	TVH renforce sa résilience à long terme en intégrant des énergies renouvelables sur site combinées à des gains d'efficacité opérationnelle. Cette stratégie réduit l'exposition à la volatilité des marchés de l'énergie et aux risques carbone, tout en diminuant l'empreinte environnementale et les coûts d'exploitation.	TVH transforme ses installations en pôles autonomes sur le plan énergétique, protégeant ainsi ses activités logistiques essentielles contre la volatilité des marchés de l'énergie.	N/A.

	Risque/Opportunité	Type	Description	Lien avec les opérations propres	Lien avec la chaîne de valeur
E5	**Étendre la circularité des matériaux via le reconditionnement**	Opportunité	L'extension du reconditionnement réduit l'exposition à la hausse des coûts des matières premières, induite par les investissements dans la décarbonation et la tarification du carbone, tout en augmentant les ventes de pièces reconditionnées.	S'appuie sur les capacités internes de TVH en matière de réparation et de reconditionnement ; pilier central du plan stratégique FORWARD28 visant à développer les activités de reconditionnement.	En amont, réduction de la dépendance aux matières premières vierges ; en aval, offre de produits et de services circulaires qui atténuent les hausses de coûts et répondent aux attentes des clients en matière de durabilité.
E5	**Atténuation du risque financier lié à la responsabilité élargie du producteur (REP)**	Risque	TVH est exposée au risque financier lié à la hausse des coûts opérationnels et de conformité, sous l'effet du durcissement des dispositifs de responsabilité élargie du producteur (REP). Cela implique une transition de la gestion traditionnelle des déchets vers une conception circulaire afin d'atténuer l'impact de l'augmentation des coûts de mise au rebut et des taxes réglementaires sur la distribution mondiale de pièces.	Le renforcement de la réglementation REP a un impact direct sur les opérations propres en répercutant sur TVH la charge financière et organisationnelle liée à la gestion de la fin de vie des produits.	Le non-respect des exigences en matière de REP ou la mauvaise gestion des contributions constituent un risque direct pour la structure de coûts et la compétitivité sur le marché. Le respect intégral de ces obligations est essentiel pour garantir l'accès continu aux marchés des clients et maintenir l'engagement en faveur de la circularité.
E5	**Écart entre l'innovation et l'adaptation au marché**	Risque	L'incapacité à exploiter les modèles économiques circulaires émergents et les nouvelles offres de cycle de vie des produits (telles que le reconditionnement de pièces ou les modèles « as-a-service ») entraîne un décalage stratégique par rapport aux évolutions réglementaires et à la demande croissante de solutions durables en pièces détachées.	En tant qu'intermédiaire critique entre les OEM et les utilisateurs finaux, TVH joue le rôle d'orchestrateur de la chaîne de valeur. La résilience repose sur une intelligence de marché prédictive permettant d'anticiper l'évolution des demandes des clients en matière de solutions durables et circulaires, tout en pilotant la base de fournisseurs afin d'assurer en amont une agilité et un alignement avec ces exigences en constante évolution.	En tant qu'intermédiaire critique entre les OEM et les utilisateurs finaux, TVH joue le rôle d'orchestrateur de la chaîne de valeur. La résilience repose sur une intelligence de marché prédictive permettant d'anticiper l'évolution des demandes des clients en matière de solutions durables et circulaires, tout en pilotant la base de fournisseurs afin d'assurer en amont une agilité et un alignement avec ces exigences en constante évolution.
S1	**Pénurie de talents**	Risque	Risque matériel pour l'acquisition et la rétention des talents, lié à une perception d'investissement insuffisant dans la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ainsi que dans le bien-être au travail, entraînant un désavantage concurrentiel sur le marché du travail.	Cela a un impact sur les besoins en capital humain de TVH. Comme le modèle économique repose sur une logistique rapide et une expertise technique en pièces détachées, une « mauvaise réputation » crée un point de friction au cœur même du système.	Une pénurie structurelle de talents au sein des opérations propres a pour conséquence directe une diminution de la capacité de prestation de services, ce qui perturbe la précision d'exécution et les délais de livraison, ce qui, à terme, érode la confiance des clients et la position concurrentielle de TVH sur le marché mondial des pièces détachées.
S2	**Exposition stratégique à la non-conformité réglementaire et aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement suite à des violations des droits du travail au sein de la chaîne de valeur**	Risque	Le risque que les fournisseurs ou partenaires de TVH, en particulier dans les régions à forte croissance ou à haut risque, ne respectent pas les normes internationales du travail (par exemple, les conventions fondamentales de l'OIT), notamment en matière de travail forcé, de travail des enfants, de protocoles de santé et de sécurité insuffisants ou de violation de la liberté d'association.	Afin de limiter les risques de non-conformité réglementaire et les perturbations potentielles de la chaîne d'approvisionnement liées aux violations des droits du travail, TVH s'engage à exercer une surveillance rigoureuse sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. TVH estime qu'il est essentiel de montrer l'exemple ; elle exige donc de ses fournisseurs et partenaires internationaux les mêmes standards élevés que ceux appliqués dans ses opérations propres.	Les politiques internes de TVH servent de référence aux fournisseurs ; toute violation en amont reflète un défaut de supervision interne. Les abus en matière de travail sur un site partenaire entraînent des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement, pouvant interrompre directement la distribution des pièces et la fourniture aux clients. Dans le cadre de la directive CSDDD, TVH est légalement responsable de l'alignement des standards internes avec ceux de ses partenaires.

Les impacts financiers potentiels comprennent **la perte de volume de ventes,** des ventes retardées ou des reports de revenus, une perte de parts de marché, une augmentation des coûts opérationnels, des rappels de produits, l'exclusion d'appels d'offres, des amendes et sanctions, des indemnisations, ainsi que des coûts indirects tels que des enquêtes et des conseils juridiques.

2. Informations environnementales

2.1. Changement climatique

2.1.1. PLAN CLIMAT

TVH dispose d'un plan climat intégré à son plan stratégique FORWARD28, qui inclut la durabilité, la circularité et l'excellence opérationnelle comme piliers fondamentaux. Ce plan constitue une étape majeure vers l'alignement avec l'Accord de Paris et l'objectif de neutralité climatique de l'Union européenne à l'horizon 2050.

TVH a défini un programme structuré de décarbonation afin de traiter les risques et opportunités liés au climat, en mettant clairement l'accent sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans l'ensemble de ses opérations. Le programme privilégie des actions d'atténuation, notamment un objectif de réduction absolue des émissions de Scope 1 et 2 (selon une approche de contraction absolue) de 57% d'ici 2030 (par rapport à 2023), soutenu par des mesures d'efficacité énergétique, d'électrification et de recours aux énergies renouvelables. Ces objectifs ne sont pas fondés sur la science et ne sont pas compatibles avec une limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C. Le programme de décarbonation s'inscrit dans la stratégie à long terme et le cadre de gouvernance de TVH, garantissant l'intégration des considérations climatiques dans les décisions opérationnelles et d'investissement.

Dans la continuité de sa trajectoire de décarbonation pour les émissions de Scope 1 et 2, TVH entend étendre progressivement son ambition climatique aux émissions de Scope 3, qui représentent la plus grande part de son empreinte carbone. Dans le cadre du programme FORWARD28, le développement du Scope 3 se poursuit grâce à un engagement structuré de la chaîne de valeur, incluant la collaboration avec les fournisseurs et les clients ainsi que la supervision du Comité de gestion des relations fournisseurs (SRM), afin d'identifier les principaux facteurs d'émissions et de soutenir la définition des futurs objectifs de réduction des émissions de Scope 3.

Responsabilisation formalisée : La Charte environnementale, ratifiée en 2025, constitue notre document de gouvernance fondamental ; elle formalise les objectifs climatiques et garantit que le Comité de pilotage Durabilité et le Global Management Team restent les instances finales de validation des actions climatiques.
Au cours de la période sous revue, TVH n'a réalisé aucun investissement lié aux activités dans les secteurs du charbon, du pétrole ou du gaz

Indicateur	Valeur
2030 Réduction des émissions absolues de Scope 1+2	-57% par rapport à l'année de référence 2023
2030 Objectif Scope 1	-14% par rapport à 2023
2030 Objectif Scope 2 (basé sur le marché)	-95% par rapport à 2023
2026 Étape importante pour l'électricité verte	95%
2028 Objectif de capacité solaire sur site	11 MWc (contre ~6 MWc en 2023)
Part Scope 1+2 du bilan carbone	~3% du total

Les leviers de décarbonation dans le plan climat comprennent :

- Efficacité énergétique : amélioration progressive des installations anciennes, optimisation de la performance énergétique des bâtiments existants et intégration de solutions économes en énergie dans les nouvelles installations.
- Approvisionnement en énergie renouvelable et production sur site : achat d'électricité verte au moyen de certificats de garantie d'origine (GO, REC, I-REC) et développement de la production d'énergies renouvelables sur site ainsi que des capacités de stockage d'énergie.
- Électrification de la flotte : Déploiement de la première politique d'achat Zéro émission pour les voitures de société dans d'autres entités, ainsi que pour les équipements hors route.
- Logistique et empreinte du réseau : optimisation des flux logistiques afin d'augmenter la quantité de produits expédiés par chargement et extension du réseau d'entrepôts afin de se rapprocher des clients.

Émissions de la chaîne de valeur (Scope 3)
Étant donné que le Scope 3 (biens achetés, biens d'équipement et transports) représente l'impact le plus important pour TVH, l'entreprise entend renforcer son calcul des émissions de Scope 3 en passant progressivement de moyennes sectorielles à des données fournisseurs primaires, dans le cadre d'une approche par phases impliquant plusieurs partenaires matures en 2026. Bien que les stratégies de réduction gagnent en maturité, TVH prévoit que ces émissions pourraient rester élevées tout au long de l'année 2026, le temps pour l'entreprise d'affiner son approche d'engagement avec les fournisseurs.

- Engagement de la chaîne de valeur : engagement avec ses fournisseurs les plus significatifs, notamment avec 10 de ses principaux partenaires de transport et fournisseurs ICT, afin d'obtenir des données d'émissions spécifiques aux services, d'affiner les calculs carbone, d'élaborer des plans de décarbonation et de généraliser l'optimisation des itinéraires avec les transporteurs ; des objectifs plus larges pour le Scope 3 sont toujours en cours d'élaboration en raison de contraintes liées à la maturité des données.
- Économie circulaire et reconditionnement : développement du reconditionnement dans le cadre du plan stratégique afin de réduire les coûts liés aux matériaux et au carbone.
    - TVH met en place des initiatives visant à décarboner sa chaîne de valeur en aval via :
    - La recherche de produits neutres en carbone : Projet pilote portant sur des pneus pleins certifiés ISO 14068:2023 et ISO 14067:2018, en partenariat avec des fournisseurs.
- Soutien à l'électrification : Assistance technique via l'offre « Electric System Design » pour accompagner la transition des clients des équipements à énergie fossile vers des équipements électriques, qu'il s'agisse d'actifs existants ou de nouveaux concepts.

Intégration financière et réglementaire

- Tarification du carbone et dépenses d'investissement : Afin d'internaliser les coûts environnementaux, TVH a intégré un prix implicite du carbone en comptabilisant les certificats de garantie d'origine comme des dépenses opérationnelles. En 2026, la tarification du carbone sera davantage mise à profit et intégrée dans la prise de décision.
- Transformation numérique : TVH déploie des logiciels spécialisés de comptabilité carbone et rationalise les flux de données carbone. Cette infrastructure est essentielle pour répondre aux exigences strictes en matière d'échange bidirectionnel de données imposées par la directive CSRD, le règlement CBAM et la directive CSDDD.

2.1.2. RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AU CLIMATGOUVERNANCE

Le Directeur de la durabilité pilote les évaluations en matière de décarbonation et d'adaptation, en coordonnant des équipes transversales, avec un mécanisme de remontée vers le Comité de pilotage Durabilité et une prise de décision au niveau du GMT et du Conseil d'Administration. Les IRO liés à l'adaptation et au climat sont intégrés dans les décisions stratégiques et les opérations quotidiennes dans le cadre d'une gouvernance formelle.

Cadres de scénarios, analyses récentes et périmètre opérationnel

En 2024, des consultants externes ont réalisé une évaluation limitée et de haut niveau de l'exposition de TVH aux risques physiques et de transition liés au climat, en s'appuyant sur des scénarios climatiques reconnus. Ce travail a été mené conformément au cadre du TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) et s'est appuyé sur les scénarios climatiques du GIEC ainsi que sur des modèles macroéconomiques afin d'identifier les risques et opportunités liés au climat tout au long de la chaîne de valeur. Bien que les résultats n'aient pas encore été intégrés dans le processus décisionnel, ils serviront de base à une analyse de scénarios climatiques plus approfondie prévue en 2026.

Scénario	Type	Horizon temporel	Note
GIEC SSP1-2.6	Transition	**2030**	Utilisé pour évaluer les risques de transition dans le cadre d'une action politique forte
AIE Neutralité carbone	Transition	**2030**	Utilisé pour analyser les tendances sectorielles et socioéconomiques
GIEC SSP5-8.5	Physique (fortes émissions)	**2040**	Scénario le plus pessimiste, avec une projection de hausse des températures de **>4 °C** d'ici la fin du siècle

Périmètre

L'analyse de scénarios se concentre sur les principaux sites opérationnels de Waregem (Belgique) et d'Olathe (États-Unis), tout en couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Cela inclut les impacts en amont chez les fournisseurs et la répercussion des coûts réglementaires (par exemple, ETS/CBAM sur le fer, l'acier et l'aluminium), ainsi que la logistique et les itinéraires de transport, reflétant ainsi la dépendance envers les transitaires tiers.

Méthodologie

TVH identifie les risques et opportunités liés au climat grâce à une évaluation structurée qui prend en compte la probabilité d'occurrence des risques, l'ampleur des impacts financiers et opérationnels potentiels ainsi que le niveau d'exposition des sites et des activités de la chaîne de valeur.

Conformément à la méthodologie du TCFD, les risques sont évalués selon différents horizons temporels : à court terme (0 à 5 ans), à moyen terme (6 à 10 ans) et à long terme (> 10 ans), en prenant explicitement comme référence l'année 2030 pour les risques de transition et l'année 2040 pour les risques physiques.

Résultats

Risques physiques : Les vagues de chaleur constituent un risque élevé pour les régions d'Europe centrale et d'Australie exposées à des épisodes plus fréquents, ainsi que pour les actifs tels que les entrepôts, les centres de distribution et les bureaux. Les fortes précipitations et les inondations fluviales représentent des risques modérés, avec une probabilité accrue en Europe et dans certaines régions des États-Unis.

Risques de transition : L'extension des systèmes ETS I/II et l'introduction du mécanisme CBAM devraient entraîner une hausse des coûts en amont pour les matériaux à forte intensité énergétique tels que le fer, l'acier et l'aluminium, et élargir les exigences de reporting et de conformité de TVH. Ces évolutions sont considérées comme des risques à fort impact pour la structure des coûts, le modèle économique et la compétitivité de TVH.

2.1.3. RÉSILIENCE CLIMATIQUE

TVH entend intégrer la résilience climatique dans son modèle économique central via le plan stratégique FORWARD28. En alignant les objectifs de décarbonation sur l'efficacité structurelle, l'entreprise a pour ambition de prendre en compte l'ensemble des risques et opportunités matériels.

Profil de risque et stratégies d'atténuation

TVH utilise une analyse de scénarios basée sur les trajectoires du GIEC et de l'AIE afin de prioriser les mesures d'atténuation et d'adaptation face aux variables à fort impact.

- Risques de transition : TVH est exposée à l'extension du système ETS et du mécanisme CBAM, ce qui pourrait entraîner des répercussions de coûts en amont pour l'énergie et les matières premières. Afin d'atténuer ces impacts et de répondre aux attentes croissantes des investisseurs, l'entreprise investit dans des systèmes avancés de comptabilité carbone et dans la rationalisation des flux de données, afin d'assurer la conformité et la rentabilité.
- Risques physiques : L'entreprise est exposée à un risque élevé lié aux vagues de chaleur et à un risque modéré lié aux inondations, comme le montrent les impacts historiques en Belgique et en Allemagne (2021) ainsi qu'en Afrique du Sud (2022). La résilience est renforcée par une expansion stratégique du réseau d'entrepôts afin de réduire l'exposition au transport et d'optimiser la logistique face aux perturbations météorologiques localisées.

Mention des incertitudes et des lacunes dans les données

TVH fait preuve de transparence quant aux incertitudes inhérentes à la modélisation climatique :

- Volatilité réglementaire et de marché : Des évolutions potentielles du niveau de rigueur des systèmes ETS/CBAM et des exigences bancaires futures en matière d'engagement climatique peuvent influencer l'accès au capital.Maturité des données : Bien que les systèmes ERP et de comptabilité carbone soient en cours de déploiement, des lacunes persistent concernant les données relatives aux stratégies de Scope 3 et sont progressivement comblées grâce à une collaboration avec la chaîne de valeur.
- Quantification physique : Si l'adaptation est intégrée dans les opérations quotidiennes à partir de 2026, les impacts spécifiques des phénomènes météorologiques extrêmes sur les coûts opérationnels seront formellement publiés lors du cycle de reporting de 2026, à mesure que les méthodes de quantification auront gagné en maturité.

2.1.4. POLITIQUES D'ATTÉNUATION ET D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Nom de la politique	Description de la politique	Champ d'application de la politique
Charte environnementale TVH	La Charte environnementale de TVH, adoptée en 2025, définit la politique environnementale globale de l'entreprise. Elle intègre une hiérarchie des mesures d'atténuation (prévenir, réduire, compenser), engage l'entreprise à respecter les obligations légales et les principes internationaux reconnus, et encourage l'amélioration continue, la formation et l'engagement des parties prenantes. La Charte établit des objectifs quantifiés en matière d'atténuation climatique, définit des mesures visant à réduire les émissions de Scope 1 et 2 et à mobiliser l'ensemble de la chaîne de valeur dans la réduction des émissions de Scope 3, et vise à intégrer les considérations d'adaptation dans les décisions stratégiques et les opérations quotidiennes. Cette politique est alignée sur le Protocole GES pour la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre ainsi que sur les principes de l'Accord de Paris	Elle s'applique à toutes les entités consolidées financièrement au sein de TVH, sur l'ensemble des opérations et des zones géographiques. La Charte est revue au moins tous les cinq ans et couvre à la fois les opérations propres et la chaîne de valeur en amont et en aval, via le Programme global d'achats durables.

2.1.5. ACTIONS ET RESSOURCES EN MATIÈRE D'ATTÉNUATION ET D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les actions énumérées ci-dessous sont toutes liées à la Charte environnementale de TVH et au plan stratégique FORWARD28.

Action	Description de l'action	Résultat de l'action	Ressources
Programme de décarbonation des Scopes 1 et 2	Mise en œuvre d'un programme visant à réduire de 57% les émissions absolues de GES des Scopes 1 et 2 d'ici 2030 (par rapport à 2023). L'exécution est supervisée par des structures de gouvernance bien établies, incluant le Conseil d'Administration, le Global Management Team et le Comité de pilotage Durabilité, sous la responsabilité du Directeur de la durabilité.	Réduction des émissions des Scopes 1 et 2 et amélioration de l'intensité carbone : –8,14% par rapport à 2023 (basée sur le marché, en tenant compte de l'électricité verte). TVH reconnaît que la réalisation de l'objectif 2030 nécessite des sous-objectifs régionaux, qui ont été définis en 2023 et intégrés au plan de décarbonation.	Dépenses opérationnelles et d'investissement dédiées, incluant des investissements dans l'efficacité énergétique, l'achat, la production et le stockage d'électricité renouvelable, ainsi que la mise en place d'un système mondial de gestion de l'énergie (EMS).
Déploiement et stockage d'énergies renouvelables sur site	- Développement de la production d'énergie renouvelable sur site via le déploiement d'installations photovoltaïques (PV) et de solutions de stockage sur l'ensemble des sites. - Augmentation de la capacité installée à 11 MWc d'ici 2028, en s'appuyant sur un parc existant de plus de 26.000 panneaux solaires (> 8,6 MWc). - Déploiement de solutions de stockage d'énergie afin d'augmenter la part d'électricité renouvelable consommée sur site et d'améliorer la flexibilité du système. Une revue stratégique du déploiement d'installations solaires aux États-Unis est en cours afin d'intégrer des protocoles de sécurité renforcés, garantissant ainsi que l'énergie décentralisée de TVH reste un levier de protection contre la volatilité des tarifs du réseau.	- Augmentation de la production d'électricité renouvelable sur site : 8,6 MWh en 2025. - Réduction des émissions liées au réseau électrique. - Amélioration de la résilience énergétique et de la diversification de l'approvisionnement.	Allocation de dépenses d'investissement pour les installations PV (environ 460.000 €), avec le soutien des équipes en charge de l'énergie et des infrastructures.

Action	Description de l'action	Résultat de l'action	Ressources
Achat d'électricité renouvelable	- Passage à 95% d'électricité verte achetée d'ici 2026 via l'utilisation de certificats de garantie d'origine (GO, REC, I-REC). - Allocation des coûts de certificats aux centres de coûts concernés et intégration dans les dépenses opérationnelles afin de soutenir les décisions d'investissement et d'améliorer les retours sur les investissements en efficacité énergétique et en production renouvelable sur site.	- Réduction des émissions de Scope 2 selon une approche basée sur le marché. - Amélioration de la rentabilité des investissements en efficacité énergétique et en production renouvelable sur site via un prix interne du carbone implicite.	Allocation de dépenses opérationnelles pour l'électricité verte et les certificats, soutenue par les équipes en charge des achats et de la gestion de l'énergie. Un budget dédié est prévu afin de garantir un approvisionnement continu en certificats de garantie d'origine.
Électrification de la flotte (voitures de société et équipements hors route)	Électrification progressive de la flotte de voitures de société et des équipements hors route dans le cadre de la décarbonation de Scope 1. Cette transition privilégie le remplacement des véhicules thermiques par des alternatives électriques, soutenu par le déploiement d'infrastructures de recharge là où cela s'avère nécessaire.	- Réduction des émissions de Scope 1 liées aux voitures de société et aux équipements hors route (transition progressive vers une flotte à plus faibles émissions). - Dans le cadre de la politique « Zero-Emission First », 100% des nouvelles immatriculations en Belgique concernent désormais des véhicules électriques. Il subsiste toutefois un défi transitoire : les 22% restants de véhicules diesel représentent encore 64% de l'empreinte carbone du parc automobile belge, ce qui signifie que les émissions resteront bloquées à ce niveau à court terme jusqu'au renouvellement complet du parc.	Dépenses d'investissement liées aux véhicules et aux infrastructures de recharge gérées par les équipes en charge de la durabilité et des infrastructures.
Engagement dans la chaîne de valeur (Scope 3)	- Identification et priorisation des leviers de réduction des émissions de Scope 3 tout au long de la chaîne de valeur. - Mise en œuvre progressive des initiatives d'engagement.	Efforts visant à développer et déployer des stratégies de réduction des émissions de Scope 3 via un engagement structuré et une collaboration avec les fournisseurs, les clients et les autres partenaires en amont et en aval. Concentration sur les catégories d'émissions prioritaires, comme les biens et services achetés, les transports et la fin de vie des produits, soutenue par les achats et la collaboration avec les partenaires.	Mobilisation de ressources transversales via le Comité des achats durables, des équipes de durabilité et des capacités dédiées à l'engagement des fournisseurs et des clients.
Optimisation des emballages et mesures de circularité	Réduction de la consommation de matériaux et amélioration de la circularité en optimisant la conception et les matériaux des emballages. Ces actions incluent l'utilisation accrue de matériaux certifiés FSC et de contenu recyclé post-consommation, le remplacement de composants plastiques par des alternatives à base de papier, ainsi que le déploiement d'emballages correctement dimensionnés et de solutions de palettisation automatisée afin de réduire l'intensité matérielle et les inefficacités de transport.	- Réduction des émissions liées aux emballages et de la production de déchets. - Réduction de l'utilisation de matières premières vierges et de matières plastiques. - Amélioration de l'efficacité des transports grâce à des volumes d'emballage optimisés.	Budgets opérationnels consacrés aux matériaux d'emballage et à l'automatisation, avec le soutien des équipes chargées de la logistique et de l'ingénierie d'emballage.
Intégration de l'adaptation climatique et résilience	Renforcement de la résilience des installations en réduisant la demande énergétique et en diversifiant les sources d'approvisionnement en énergie (réseau et autoproduction).	Amélioration de la résilience des opérations face aux perturbations liées à l'énergie et au climat ; intégration de ces critères dans les décisions et les opérations.	Le Directeur de la durabilité pilote l'adaptation avec le soutien du Comité de pilotage Durabilité et des équipes chargées des installations et des opérations ; les dépenses opérationnelles et d'investissement sont allouées dans le cadre de la budgétisation pilotée par le GMT.

2.1.6. OBJECTIFS D'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'ambition de réduction des émissions a été évaluée à l'aide de l'**outil SBTi v2.3,** qui indique une trajectoire de réduction de 42% d'ici 2030, tandis que le Protocole GES est utilisé pour mesurer et gérer les émissions de gaz à effet de serre. À l'exception de l'objectif de réduction des émissions de Scope 3 (en cours d'élaboration), tous les objectifs reposent sur des bases scientifiques.

Objectif	Relation de l'objectif	Périmètre de l'objectif	Méthodologie	Actions associées
Réduire de 57% les émissions absolues de GES des Scopes 1 et 2 d'ici 2030 (par rapport à 2023)	Soutient la stratégie climatique et les objectifs de décarbonation de TVH ; contribue à la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C et à la neutralité carbone à long terme ; intégré dans le plan stratégique FORWARD28.	Scope 1 & 2 dans toutes les opérations.	Aligné sur l'Accord de Paris ; utilise le protocole GES ; applique un prix du carbone implicite via des certificats de garantie d'origine (GO, REC, I-REC) ; s'appuie sur les scénarios du GIEC et de l'AIE pour une planification climatique à plus grande échelle.	Amélioration progressive des installations ; efficacité énergétique des bâtiments ; intégration de solutions économes en énergie dans les nouvelles installations ; intégration du coût de l'électricité verte dans les décisions d'investissement ; électrification de la flotte ; engagement de la chaîne de valeur.
Atteindre 95% d'électricité verte achetée d'ici 2026	Permet de réduire les émissions de Scope 2 et soutient la trajectoire de décarbonation alignée sur l'Accord de Paris.	Scope 2	Achat d'électricité renouvelable et de certificats de garantie d'origine conforme à la comptabilité basée sur le marché dans le cadre du Protocole GES.	Intégrer les coûts de l'électricité verte dans les décisions budgétaires et d'investissement ; acheter des certificats de garantie d'origine (GO, REC, I-REC).
Atteindre une capacité installée d'énergie renouvelable sur site de 11 MWc d'ici 2028 (contre 6 MWc en 2023).	Réduit les émissions liées à l'électricité et renforce la résilience énergétique dans le cadre de FORWARD28.	Scope 2	Développement de la production renouvelable sur site, conforme aux trajectoires de transition énergétique ; soutient la réduction des émissions de Scope 2 selon l'approche basée sur le marché.	Développer et étendre la production d'énergie solaire sur site ; améliorer l'efficacité énergétique et diversifier l'approvisionnement énergétique.
Réduction des émissions de Scope 3 (en cours d'élaboration)	Aucun objectif pour l'instant, mais TVH vise un alignement à long terme sur l'Accord de Paris ; soutient la préparation aux exigences réglementaires et répond aux attentes des parties prenantes.	Chaîne de valeur en amont et en aval à l'échelle mondiale.	Protocole GES pour la comptabilisation des émissions de Scope 3 ; utilisation de données spécifiques aux fournisseurs lorsqu'elles sont disponibles ; recours aux scénarios du GIEC et de l'AIE pour l'analyse des risques.	Programme d'engagement des fournisseurs ; collecte de données auprès des transitaires et des fournisseurs TIC ; élaboration de plans de décarbonation avec les partenaires.

2.1.7. ÉMISSIONS BRUTES DE GES

Il n'y a pas d'émissions de GES de Scope 1 qui relèvent du système d'échange de quotas d'émission de l'UE (ETS). TVH utilise des certificats de garantie d'origine (GO en Europe, REC et I-REC aux États-Unis), pour soutenir la comptabilité des émissions de Scope 2 selon l'approche basée sur le marché et établir un prix interne du carbone implicite.

Scope	Année de référence	Émissions de référence (tCO2e)	Émissions en 2025 (tCO2e)	Variation (%)	Année cible	Émissions de l'année cible (tCO2e)
Scope 1 : Émissions directes	2023	5.241	6.375	22	2030	4.500
Scope 2 : Émissions indirectes (basées sur la localisation)	2023	7.924	14.520	83	s/o	s/o
Scope 2 : Émissions indirectes (basées sur le marché)	2023	6.442	4.451	-31	2030	500
Scope 3 : Total des émissions indirectes	2025	385.472	385.472	s/o	En cours d'élaboration	En cours d'élaboration
Total des émissions brutes de GES (Scopes 1 à 3)	s/o	s/o	**396.298**	s/o	s/o	s/o

Catégorie Scope 3	Année de référence	Émissions de l'année de référence (tCO2e)	Émissions en 2025 (tCO2e)	Variation (%)
1. Biens et services achetés	2025	230.000	230.000	s/o
2. Biens d'équipement	2025	39.335	39.335	s/o
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie	2025	4.856	4.856	s/o
4. Transport et distribution en amont	2025	78.634	78.634	s/o
5. Déchets générés par les opérations	2025	7.097	7.097	s/o
6. Déplacements professionnels	2025	4.551	4.551	s/o
7. Déplacements domicile-travail des employés	2025	3.763	3.763	s/o
9. Transport et distribution en aval	2025	13.379	13.379	s/o
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	2025	3.627	3.627	s/o
13. Actifs loués en aval	2025	230	230	s/o

Tarification interne du carbone : TVH **n'applique pas la tarification du carbone** dans ses décisions.

2.1.8. ÉNERGIE

Consommation et mix énergétique	Unité	2025
Consommation totale d'énergie fossile	MWh	23.167
Consommation d'origine nucléaire	MWh	11.504
Consommation totale d'énergie renouvelable	MWh	9.260
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**43.932**

Production d'énergie	Unité	2025
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	8,6

2.2. Utilisation des ressources et économie circulaire

2.2.1. POLITIQUES LIÉES À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À LA CIRCULARITÉ

Les politiques de TVH en matière d'utilisation des ressources et de circularité s'inscrivent pleinement dans le cadre de ses activités principales en tant que spécialiste des pièces détachées, de la réparation et du reconditionnement. Le cadre politique vise à intégrer les principes de circularité et l'écoconception dans les produits et services phares de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'allongement du cycle de vie des produits et sur la réduction de la consommation de matières premières et de la production de déchets. Un élément central de cette approche est un pôle de reconditionnement qui traite plus de 100.000 pièces par an, avec le soutien de plus de 250 techniciens.

- Depuis 1995, les activités de reconditionnement portent sur les composants hydrauliques, mécaniques, électriques et électroniques, et s'appuient sur des partenariats avec des centres de réparation certifiés pour de nombreuses marques.
- Les bornes de recharge pour VE et les onduleurs solaires sont désormais intégrés dans les activités de reconditionnement, élargissant ainsi cette pratique aux composants liés à l'électrification.
- Le service « Electric System Design » est proposé pour électrifier les équipements existants, afin d'éviter de continuer à utiliser des combustibles fossiles après la vente et de prévenir la mise au rebut en permettant aux machines de rester en service grâce à l'électricité.

Les services de réparation sont complétés par un programme de reprise et d'échange, qui permet aux clients de rapporter leurs pièces usagées pour une remise à neuf ou un reconditionnement.

- Les pièces retournées restent en circulation grâce à un système de valeur de reprise, tandis que les composants non réparables sont recyclés dans des flux de matériaux spécifiques (métaux, plastiques, batteries, composants électroniques et caoutchouc).

TVH travaille également sur l'optimisation des emballages, ce qui contribue davantage à la circularité et à l'utilisation efficace des ressources. Des initiatives en matière d'emballage sont progressivement déployées dans les différentes entités ; une politique d'emballage spécifique est déjà d'application en Belgique, mais devrait être étendue à toutes les régions.

Nom de la politique	Description de la politique	Champ d'application de la politique	IRO associés
Charte environnementale (adoptée en 2025)	La Charte environnementale de TVH établit un cadre global de durabilité environnementale, intégrant la hiérarchie des mesures d'atténuation (éviter, réduire, compenser), l'engagement des parties prenantes, la conformité légale et l'amélioration continue. Elle engage l'entreprise à contribuer à l'économie circulaire en proposant des pièces neuves et reconditionnées, en intégrant les enjeux environnementaux (dont l'utilisation des ressources et la circularité) à tous les niveaux de l'entreprise et en mobilisant les partenaires de la chaîne de valeur afin d'améliorer la performance ESG.	S'applique à toutes les entités financièrement consolidées au sein de TVH. Supervision par le Conseil d'Administration ; mise en œuvre par le Global Management Team, le Comité de pilotage Durabilité et le Directeur de la durabilité. Révisée au moins tous les cinq ans.	- Utilisation efficace des ressources : opportunité élevée - Déchets (emballages) : risques réglementaires et risques liés aux coûts opérationnels.
Politique et actions en matière d'emballages durables (2024-2025)	La politique mondiale d'emballage de TVH témoigne de son engagement en faveur de pratiques d'emballage durables visant à réduire l'impact environnemental et à améliorer la satisfaction des clients.	Pour les entités belges. Un objectif clé pour 2026 est d'étendre cette politique à toutes les régions.	- Déchets (emballages) : risques réglementaires et risques liés aux coûts opérationnels. - Opportunité d'optimisation logistique (augmentation du nombre de produits par chargement transporté).

2.2.2. ACTIONS ET RESSOURCES LIÉES À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À LA CIRCULARITÉ

Les actions énumérées ci-dessous sont toutes liées à la Charte environnementale de TVH et au plan stratégique FORWARD28.

Action	Description de l'action	Résultat de l'action	Ressources
Extension du reconditionnement	Exploiter et étendre les activités de reconditionnement comme levier central de l'économie circulaire, avec le soutien de l'un des plus grands pôles de reconditionnement en Europe et de plus de 250 techniciens et ingénieurs qui produisent plus de 100.000 pièces reconditionnées par an ; cette extension est intégrée au plan FORWARD28.	Renforcer la circularité via l'allongement du cycle de vie des produits et la substitution de pièces neuves par des alternatives reconditionnées, ce qui permet de réduire la consommation de matières premières et la production de déchets.	250 techniciens et ingénieurs spécialisés dans le reconditionnement ; installations, équipements et processus dédiés au reconditionnement ; support commercial et opérationnel dans le cadre du plan FORWARD28.
Optimisation des emballages durables	Des pratiques d'emballage durables sont mises en œuvre dans les principaux entrepôts afin de réduire la consommation de matériaux et d'améliorer la circularité. Cette approche privilégie les matériaux certifiés et recyclés, la substitution des matériaux lorsque cela est possible, ainsi que l'optimisation des emballages afin d'améliorer l'efficacité du transport. Parmi les mesures principales : - Préférence accordée aux fournisseurs certifiés FSC - Utilisation de sacs en plastique contenant 80% de matières recyclées post-consommation - Remplacement du ruban adhésif en plastique par du ruban adhésif en papier gommé - Suppression de la mousse bicomposant au profit d'alternatives à base de papier Parallèlement, des machines produisant des emballages correctement dimensionnés et des systèmes de palettisation automatisée sont déployés afin d'améliorer la consolidation des chargements lors du transport. Les données ne concernent actuellement que les entités belges.	Ces mesures permettent de réduire la consommation globale de matériaux d'emballage, de diminuer la dépendance aux matériaux non durables (notamment les plastiques) et d'améliorer la consolidation des chargements ainsi que la circularité dans l'ensemble des flux d'emballages.	La mise en œuvre est soutenue par des dépenses d'investissement.

2.2.3. OBJECTIFS LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À LA CIRCULARITÉ

- Aucun objectif quantifiable orienté résultats n'a été défini en matière d'utilisation des ressources et de circularité.
- Aucun suivi de l'efficacité des politiques et actions n'est actuellement réalisé.

2.2.4. RESSOURCES SORTANTES

TVH reconnaît que la gestion des déchets reste un défi majeur dans l'industrie mondiale des pièces détachées. Le Groupe s'efforce de faire évoluer sa perception interne : les matériaux éliminés ne sont plus considérés comme des déchets finaux, mais comme des flux de ressources devant être mieux intégrés dans la chaîne de valeur. Bien que TVH ait réalisé des progrès, l'entreprise reconnaît qu'il reste encore beaucoup à faire pour parvenir à une véritable circularité.

Afin de répondre à ces enjeux, TVH concentre ses efforts sur les étapes fondamentales suivantes pour 2026 :

- **Développement d'une stratégie régionale :** TVH collabore actuellement avec ses différentes succursales afin d'élaborer conjointement une approche régionale en matière de gestion des déchets. Une solution uniforme (« one-size-fits-all ») étant souvent inefficace, TVH travaille à l'identification des obstacles locaux spécifiques — allant des limitations d'infrastructure aux différences réglementaires — afin de garantir des actions de réduction des déchets à la fois réalistes et opérationnelles.
- **Amélioration de la transparence des données :** L'harmonisation des rapports sur les déchets au niveau des opérations mondiales constitue une priorité majeure. Actuellement, la cohérence des données varie selon les régions. En standardisant la mesure et le reporting de ces flux, TVH vise à constituer un ensemble de données plus fiable.
- **Mise en place d'une base de référence pour les objectifs :** Ces efforts visent à créer une base de référence fiable. Ce n'est qu'en s'appuyant sur des métriques cohérentes que TVH pourra définir des objectifs réalistes et basés sur la science, qui reflètent réellement son impact environnemental et son engagement à le réduire au fil du temps.

En se concentrant sur ces processus internes, TVH entend améliorer progressivement son efficacité dans l'utilisation des ressources et contribuer de manière plus significative à une économie circulaire.

Métriques liées aux déchets de TVH Belgique (par rapport à 2024)

Métrique	Valeur 2025	Référence 2024	Variation vs 2024
Poids total des déchets générés en Belgique (en tonnes)	4.727,78	4.831	-103,22 (-2,14%)
Proportion de déchets dont la destination finale est inconnue	0%	0%	0%
Quantité totale de déchets radioactifs générés (en tonnes)	0	0	0

Flux de déchets et principaux matériaux

Plastiques (polyéthylène) ; papier et carton (fibres de biomasse) ; métaux (acier/aluminium) ; bois (traité et non traité) ; polymères (caoutchouc) ; déchets électroniques (métaux, plastiques) ; verre plat (minéraux non métalliques).

Taux de détournement des déchets pour 2025

Catégorie de déchets	Détournés en vue du réemploi (%)	Détournés vers le recyclage (%)	Détournés vers d'autres opérations de récupération (%)
Déchets dangereux	0	0,95	0,22
Déchets non dangereux	2,29	88,62	7,89
Total des déchets	2,29	89,57	8,11

Filières d'élimination des déchets pour 2025

Catégorie de déchets	Destinés à l'incinération (%)	Destinés à la mise en décharge (%)	Destinés à d'autres opérations d'élimination (%)
Déchets dangereux	0	0	0,03
Déchets non dangereux	0	0	0
Total des déchets	0	0	0,03

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

3.1.1. POLITIQUES RELATIVES AUX EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

À l'exception des Global Learning Investment Guidelines (lignes directrices globales en matière d'investissement dans la formation), qui ne s'appliquent qu'à des groupes spécifiques, toutes les politiques s'appliquent à l'ensemble des effectifs de l'entreprise dans leur périmètre respectif.

Nom de la politique	Description de la politique	Champ d'application de la politique	Norme liée à la politique	IRO associés
Droits de l'homme et travail forcé	Interdit le travail des enfants et le travail forcé et promeut des pratiques éthiques dans l'ensemble des opérations mondiales et de la chaîne d'approvisionnement ; formalise l'engagement de TVH à respecter les droits de l'homme internationalement reconnus et à adhérer au Pacte mondial des Nations Unies ; vise à atténuer les risques liés aux violations des droits du travail et à garantir la dignité au travail.	Norme mondiale applicable à l'ensemble des sites et filiales de TVH ; s'applique aux employés de TVH et à toutes les parties engagées par TVH (opérations propres et chaîne de valeur).	Charte internationale des droits de l'homme ; Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ; Pacte mondial des Nations Unies.	Risque lié aux conditions de travail dans la chaîne de valeur ; risques réputationnels/juridiques liés aux droits du travail ; engagement et inclusion des employés.
Liberté d'association	Engagement à respecter les syndicats reconnus, la liberté d'association et le droit à la négociation collective pour les employés, conformément aux lois et aux pratiques locales.	S'applique aux employés travaillant dans les opérations de TVH dans tous les pays d'activité, conformément à la législation et aux pratiques en vigueur.	Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ; Pacte mondial des Nations Unies.	Risque lié à l'engagement et à l'inclusion des employés ; conditions de travail équitables.
Non-discrimination et non-harcèlement	Tolérance zéro envers la discrimination et le harcèlement ; garantit l'égalité des chances en matière d'emploi sur la base du mérite.	Application à l'ensemble des employés de l'entreprise.	Pacte mondial des Nations Unies.	Risques liés à l'engagement et à l'inclusion des employés ; dignité et égalité des chances au travail
Pratiques de travail sûres, engagement en faveur de la santé et du bien-être	Engagement à offrir un environnement de travail sûr et sain ainsi que des programmes de bien-être ; en 2024, déploiement du programme mondial « Safety Bee ».	Dans toute l'entreprise ; initiatives mondiales et mises en œuvre locales sur tous les sites de TVH.	ISO 45001 ; OHSAS 18001.	Santé et sécurité au travail ; engagement et fidélisation des employés.
Raise Your Voice - Dispositif de dénonciation	Encourage le signalement de tout comportement contraire à l'éthique ou illégal ; met à disposition des canaux de communication confidentiels et sécurisés ; engage l'entreprise à mener des enquêtes et à garantir l'absence de représailles ; des dispositions locales complémentaires peuvent s'appliquer.	Norme mondiale applicable à tous les bureaux et filiales ; s'applique aux employés et à toutes les parties engagées par TVH ; accessible aux autres parties prenantes.	La directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte	Risques liés à la conduite éthique et à la conformité affectant les effectifs ; capacité à identifier et à traiter les problématiques liées aux droits du travail.
Global Learning Investment Guidelines (développement des talents)	Définit des principes généraux relatifs au financement et à l'accès à la formation et au développement, avec des critères d'éligibilité liés au statut d'emploi, à la performance et au potentiel ; précise les budgets, les procédures d'approbation et les exclusions ; soutient l'apprentissage tout au long de la vie au moyen de programmes internes et externes.	S'applique à l'échelle mondiale dans les régions Amériques, EMEA et APAC aux employés ayant au moins six mois d'ancienneté ; exclut les travailleurs temporaires et les contrats à durée limitée, à quelques exceptions près ; des variations nationales peuvent s'appliquer.		Engagement et inclusion des employés (développement des compétences et opportunités de carrière).
Engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI)	Engagement à créer un environnement de travail inclusif dans lequel tous les employés se sentent valorisés, respectés et responsabilisés ; vise à constituer une main-d'œuvre représentative des communautés desservies.	Engagement à l'échelle de l'entreprise, dans toutes les zones géographiques.		Risque lié à l'engagement et à l'inclusion des employés.

3.1.2. ENGAGEMENT AVEC LES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE, CANAUX DE REMONTÉE DES PRÉOCCUPATIONS ET MESURES CORRECTIVES

L'engagement du personnel est évalué à l'aide d'une enquête d'engagement des employés, qui a révélé un score d'engagement de 77%. TVH met en œuvre des actions visant à comprendre les perspectives de ses effectifs qui pourraient être particulièrement vulnérables aux impacts ou marginalisés. Des enquêtes semestrielles ainsi que des canaux de communication continus — intranet, conseils d'entreprise, communications hebdomadaires (mailings/newsletters), magazines trimestriels, vlogs trimestriels du CEO, supports mensuels de communication d'équipe et messages mensuels sur les postes de travail — sont utilisés pour collecter les avis relatifs au bien-être, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'à la formation et au renforcement des compétences. L'analyse de double matérialité réalisée en 2023 a impliqué les parties prenantes parmi ses propres effectifs via une enquête de matérialité menée auprès de 220 employés, complétée par des panels de parties prenantes et des entretiens individuels.

Les contributions recueillies par ces canaux alimentent la définition des priorités en matière de santé et sécurité, de bien-être, de formation et de renforcement des compétences, ainsi que des thématiques environnementales pertinentes pour les employés. Les enseignements tirés de ces groupes de consultation, tels que le groupe de consultation sur la durabilité, sont transmis, via le Comité de pilotage qui se réunit tous les deux mois, au Global Management Team et au Conseil d'Administration, afin de faciliter la prise de décision et la mise en œuvre des initiatives.

Le portail Raise your Voice, fourni par un prestataire tiers, met à disposition des canaux confidentiels permettant de poser des questions et de signaler des incidents. Il peut être utilisé pour signaler des problèmes tels que du harcèlement, de la discrimination, des vols, des faits de consommation de drogues, des conditions de travail dangereuses et des préoccupations financières ou d'audit. L'accessibilité est assurée via Internet et par téléphone, avec la ligne d'assistance Éthique & conformité de TVH (tvh.com/raiseyourvoice) et une ligne téléphonique (en Belgique : 0800 260 39 et aux États-Unis : (800) 461-9330) disponible en plusieurs langues pour les employés et les parties externes ne disposant pas d'un accès à un ordinateur. Le dispositif prévoit des options d'anonymat et une protection contre les représailles. Il est déployé dans la majorité des filiales de TVH Global NV depuis décembre 2022. Un portail dédié à la conformité est accessible sur chaque poste de travail afin d'informer les employés sur le Code de conduite de TVH et comprend un lien direct vers le portail « Raise your Voice ». Il constitue un point d'accès centralisé avec les fonctionnalités suivantes : poser une question, signaler un incident, suivre un dossier.

- Chaque signalement reçoit un identifiant et un mot de passe confidentiels permettant une communication bidirectionnelle et le suivi de l'état du dossier tout au long de son traitement, afin de garantir la transparence.
- La fonction Compliance de TVH lance des enquêtes rapides et confidentielles, pouvant impliquer les services RH ou Legal, informe les personnes impliquées le cas échéant, interroge des témoins, sollicite la coopération des employés et communique l'avancement ainsi que les résultats aux parties concernées.
- Les cas peuvent être portés à l'attention du CFO, du CEO ou du Conseil d'Administration. Un rapport d'enquête est établi et un résumé anonymisé et expurgé est transmis si nécessaire.
- En cas de faute avérée, des mesures correctives sont mises en œuvre, pouvant aller jusqu'au licenciement, accompagnées d'actions visant à prévenir toute récidive ainsi que d'un éventuel signalement aux autorités nationales.
- La protection contre les représailles est strictement appliquée et des mesures de minimisation et de sécurisation des données garantissent la protection des informations personnelles.

L'efficacité du mécanisme de signalement est évaluée sur la base des critères des Principes directeurs des Nations unies : sa légitimité est garantie par une supervision de la fonction Compliance et une possibilité de remontée vers le Conseil d'Administration, avec des garanties de confidentialité et d'équité. La prévisibilité est assurée par des étapes clairement définies : signalement, enquête, suivi du traitement du dossier, décision et mesures correctives. L'équité est garantie par la possibilité de poser des questions et de maintenir un dialogue, ainsi que par la protection contre les représailles. La compatibilité avec les droits se reflète dans la protection contre les représailles, les engagements en matière de droits de l'homme, les mesures correctives et, le cas échéant, le renvoi vers les autorités compétentes. L'apprentissage continu est assuré par la mise en œuvre d'actions visant à prévenir toute récidive après un cas confirmé de mauvaise conduite.

Canal	Description du canal
Lignes de reporting : supérieur/RH/Fonction Compliance de TVH	Canaux internes directs de remontée des préoccupations, conformément au Code de conduite : les employés sont invités à signaler toute situation à leur supérieur, aux ressources humaines ou à la fonction Compliance de TVH ; ces démarches sont protégées par des engagements de confidentialité et de non-représailles.
Conseils d'entreprise	Mécanismes formels de représentation des employés et de dialogue social ; constituent des instances structurées permettant aux employés d'exprimer leurs besoins et préoccupations et d'échanger avec la direction au niveau local, conformément aux principes de liberté d'association et de négociation collective lorsque ceux-ci s'appliquent.
Enquêtes sur l'engagement des employés	Enquêtes semestrielles sur l'engagement, qui recueillent les retours et les besoins des employés ; elles constituent un canal continu permettant au personnel d'exprimer ses préoccupations et suggestions, alimentant les actions de la direction.
Intranet et portail Éthique & Conformité	Plateformes internes permanentes utilisées pour communiquer les politiques et fournir des points d'accès au portail « Raise Your Voice » ainsi qu'à d'autres canaux de communication et de signalement ; accessibles à tous les employés.

Le cadre Sécurité, Santé et Environnement (SSE), fondé sur les principes de la norme ISO 45001, comprend des actions 2025 visant à améliorer le signalement et l'analyse des accidents, à mettre en place des Règles vitales de sécurité (LSR - Life Saving Rules) par le biais de formations, de procédures et d'audits, ainsi qu'à réaliser des audits et des évaluations SSE afin d'orienter les plans d'amélioration au niveau des sites et de garantir la conformité réglementaire. Les politiques de TVH en matière de droits de l'homme, de non-discrimination et de non-harcèlement, ainsi que de liberté d'association, imposent des enquêtes approfondies et équitables sur les incidents signalés, ainsi que la mise en place de mesures correctives et préventives appropriées pour les employés concernés.

3.1.3. ACTIONS ET RESSOURCES RELATIVES AUX EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

Les actions de formation sont contrôlées au moyen des heures de formation rapportées par pays et par genre, la collecte de données a été affinée depuis le T2 2025 afin de distinguer les employés salariés des non-salariés. Les actions en matière de santé et de sécurité sont évaluées à l'aide des taux d'accidents enregistrables et d'indicateurs connexes (dont le nombre de décès et de jours d'arrêt) ; un outil dédié à la santé et à la sécurité sera déployé en 2026. Les actions en faveur de la diversité sont évaluées à travers la répartition par genre au sein de la direction et la répartition par âge des employés.

Action	Description de l'action	Résultat de l'action	Ressources	Politiques associées
Programme mondial Safety Bee (Santé et sécurité)	Poursuite en 2025 du déploiement mondial du programme « Safety Bee » (lancé en 2024), avec des initiatives locales et globales visant à ancrer la responsabilité individuelle en matière de sécurité au sein des effectifs de TVH ; initiative continue d'envergure mondiale.	Réduction du nombre d'accidents du travail et renforcement de la culture de sécurité, qui viennent soutenir les objectifs de pratiques de sécurité au travail et de bien-être des employés	Un budget est prévu à partir de 2025 et pour les années suivantes afin de mettre en place un outil S&S.	Pratiques de sécurité au travail, engagement en faveur de la santé et du bien-être ; ISO 45001/OHSAS 18001 (en tant que référentiel).
Programme de bien-être « Nudge »	Programme de bien-être déployé en 2025 visant à promouvoir un mode de vie sain, actif et équilibré chez les employés ; programme continu d'envergure mondiale. Parmi les initiatives proposées : campagnes sur l'ergonomie, séances de yoga, événements sportifs, petits-déjeuners santé, etc.	Amélioration du bien-être et de l'engagement des employés, contribuant à un environnement de travail sûr et sain.	Animation des différentes initiatives « Nudge » par des « Employee Happiness Advisors »	Pratiques de sécurité au travail, engagement en faveur de la santé et du bien-être.
Gestion de la performance renforcée (Your Progress Matters)	Nouveau processus de gestion de la performance déployé en 2025, mettant l'accent sur la responsabilisation, la clarté des objectifs et des attentes, ainsi que sur un feed-back constructif ; les étapes suivantes incluent des entretiens de fin d'année et un ajustement des objectifs ; application à l'échelle de l'entreprise et en continu.	Orientation plus marquée vers la performance, attentes plus claires et amélioration du feed-back, favorisant le développement et la rétention des employés, en adéquation avec la stratégie RH.	Processus renforcé de gestion de la performance mis en œuvre par le Responsable du développement des talents et des spécialistes.	Stratégie RH ; performance et attentes en matière de leadership.
Revue des talents et planification de la relève	Processus continu de revue des talents au niveau des managers, avec un suivi assuré par les HRBP ; planification active de la relève pour le GMT et d'autres fonctions critiques, avec des lignes directrices ; à l'échelle de l'entreprise.	Renforcement du pipeline de leadership et de la mobilité interne, contribuant à une main-d'œuvre diversifiée, durable et engagée.	Les HR Business Partners accompagnent les managers par une revue des talents et un suivi des actions en matière de développement et de relève ; aucun montant financier n'a été communiqué.	Accent sur les talents ; engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.
Enquête sur l'engagement des employés et plans d'action	Mesure de l'engagement à l'aide d'une enquête personnalisée et de benchmarks externes ; les HRBP accompagnent les managers dans l'élaboration de plans d'action ; enquête annuelle prévue en mai 2026, avec exploitation des résultats 2025 pour les actions à prendre ; portée mondiale et continue.	Maintien et amélioration de l'engagement, atténuation des risques liés à l'inclusion et à l'engagement et soutien d'une culture centrée sur les personnes.	Support des HRBP en interne pour la planification des actions ; aucune allocation financière spécifique n'a été communiquée.	Engagement et inclusion des employés ; stratégie RH.
Stratégie DEI et programme de mentorat pour les femmes (ainsi que des initiatives DEI globales)	Poursuite de la mise en œuvre de la feuille de route DEI en 2025, comprenant un programme de mentorat pour les femmes, le développement du Réseau des femmes, des sessions « Espresso Shots », l'initiative	Renforcement de la diversité et de l'inclusion, en particulier au sein du leadership, atténuation des risques liés à la résilience et promotion d'un environnement de travail respectueux. Dans l'enquête	Programmes de mentorat du Réseau des femmes.	Non-discrimination et non-harcèlement ; engagement en faveur de

Action	Description de l'action	Résultat de l'action	Ressources	Politiques associées
	#IamRemarkable, le programme « Culture in the Spotlight » et des formations au recrutement intégrant des contenus DEI ; à l'échelle mondiale et de manière continue.	« Your Voice » de 2025, les collaborateurs ont attribué une note de 8,1 (contre 7,5 auparavant) à l'affirmation « Les personnes de tous horizons ont les mêmes opportunités au sein de cette entreprise », et une note de 7,8 (contre 7,3 auparavant) à l'affirmation « La diversité sur le lieu de travail est une priorité évidente pour cette entreprise ».		la diversité, de l'équité et de l'inclusion.
Formation et développement via la TVH University et LinkedIn Learning	Programme de formation et de développement à l'échelle mondiale via la TVH University (plus de 5.000 formations), LinkedIn Learning (y compris des jeux de rôles basés sur l'IA), des programmes de leadership à plusieurs niveaux, le développement des compétences fonctionnelles et personnelles, l'onboarding et le développement des équipes ; en continu et à l'échelle mondiale.	Apprentissage tout au long de la vie, développement des compétences et évolution de carrière, contribuant à la rétention du personnel et au renforcement des capacités.	Des lignes directrices d'investissement en formation externe définissent des seuils par employé et des niveaux d'approbation ; l'allocation budgétaire est déterminée par le N+1 avec HR Relations ; des conditions de remboursement et d'approbation préalable s'appliquent pour les programmes à coût élevé.	Focalisation sur les talents ; stratégie RH ; lignes directrices d'investissement en formation.
Redéploiement, reconversion et renforcement des compétences	Programme transversal de redéploiement, de reconversion et de renforcement des compétences visant à préparer les employés impactés à d'autres fonctions disponibles au sein de TVH ; programme continu.	Rétention des talents et résilience organisationnelle en période de transformation, soutenant l'amélioration continue et l'orientation sur les talents.	Responsable du développement des talents.	Focalisation sur les talents ; stratégie RH.
Mesures visant à promouvoir un environnement de travail respectueux et inclusif (formations et ligne d'assistance)	Formations régulières destinées à tous les employés sur la prévention et la gestion des situations de discrimination et de harcèlement ; mise à disposition d'une ligne d'assistance Éthique & Conformité confidentielle ; enquêtes rapides et traitement équitable des cas avérés ; dispositif continu à portée mondiale.	Environnement de travail sûr, respectueux et non discriminatoire, qui soutient l'engagement DEI ainsi que les objectifs de la politique « Raise your Voice », tout en atténuant les risques liés à l'engagement et à l'inclusion.	Ligne d'assistance pour les signalements gérée par des tiers et experts en conformité.	Non-discrimination et non-harcèlement ; Politique « Raise your voice » (dénonciation) ; engagement DEI.

3.1.4. OBJECTIFS LIÉS AUX EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

Objectifs en matière de santé et de sécurité : (1) amélioration de 30% des principaux KPI de sécurité d'ici 2025 (taux de gravité et de fréquence) par rapport à l'année de référence 2022 et (2) élimination des accidents majeurs d'ici 2025 (par rapport à 2024).

- Soutient l'engagement de TVH en matière de santé et de sécurité ainsi que la Safety Letter of Intent, en instaurant une solide culture de sécurité grâce à un réseau mondial dédié à la sécurité, à des normes minimales de sécurité et à une responsabilité partagée de la sécurité. En 2026, de nouveaux objectifs régionaux seront définis concernant le nombre d'accidents du travail enregistrables.
- **Champ d'application :** opérations propres sur tous les sites et succursales à travers le monde ; réseau de sécurité global avec des responsables SSE dédiés et des structures régionales d'appui.
- **Résultats 2025 :** L'objectif de réduction de 30% de la gravité n'a pas été atteint ; l'objectif de réduction de 30% de la fréquence a été atteint.
- **Actions associées :** les étapes clés de la feuille de route 2025 comprennent la mise en œuvre des Règles vitales de sécurité (EPI, conduite en toute sécurité, ligne de feu, préparation aux situations d'urgence), des audits et évaluations SSE visant à garantir la conformité réglementaire, l'amélioration du système de signalement et d'analyse des accidents, ainsi que le reporting sécurité mensuel à l'échelle mondiale et les analyses de tendances trimestrielles. D'autres actions comprennent des initiatives liées à la vision Sécurité globale, à la campagne associée et au programme « Safety Bee ».
- Supervision assurée par le Comité de pilotage Durabilité et le Conseil d'Administration.
- Cadre SSE fondé sur les principes de la norme ISO 45001 (non certifié).

Formation et développement des compétences : d'ici la fin de l'exercice 2027, TVH s'engage à atteindre une moyenne de 35 heures de formation par ETP pour ses employés

en Belgique et de 25 heures de formation par employé pour toutes les entités dans le Reste du monde ; une approche progressive est mise en place afin d'assurer une croissance équitable. Cet objectif a été introduit en 2025.

3.1.5. CHARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS DE L'ENTREPRISE

Les données relatives aux employés sont gérées via la plateforme RH. Ces informations portent sur l'ensemble des travailleurs à l'échelle mondiale et servent au suivi et au reporting des effectifs, du genre, du type de contrat, du taux de rotation et des données démographiques. Au 31 décembre 2025, l'effectif total s'élevait à 5.408 employés. Ce chiffre correspond aux chiffres les plus représentatifs présentés dans les états financiers. Les données sont exprimées en équivalents temps plein (ETP) et correspondent aux chiffres en fin de période. Les effectifs sont également ventilés par genre et par type de contrat.

Genre	2025	2024
Hommes	3.476	3.419
Femmes	1.605	1.555
Autres	0	5
Non déclaré	327	413
Total des employés	**5.408**	**5.392**

Pays	2025	2024
Belgique	2.233	2.269
États-Unis	1.090	1.193
Inde	190	147
Australie	111	
Brésil	146	
Canada	70	
Chine	127	
France	194	
Allemagne	53	
Italie	85	
Mexique	89	
Pologne	164	
Afrique du Sud	121	
Espagne	94	
Turquie	159	
Royaume-Uni	146	

Type de contrat / genre	Permanent – 2025	Temporaire – 2025	Heures non garanties - 2025
Hommes	3.463	13	0
Femmes	1.595	10	0
Autres			0
Non déclaré	324	3	0
Total des employés	**5.382**	**26**	**0**

Taux de rotation – 2025	Employés ayant quitté l'entreprise	Effectif moyen des employés	Taux de rotation des employés (%)
Taux de rotation	967	5.386	17,95

3.1.6. NON-SALARIÉS

Les non-salariés sont associés aux impacts, risques et opportunités matériels relatifs aux effectifs de l'entreprise. Le nombre total de non-salariés au sein des effectifs de l'entreprise propre s'élève à 1.665, sur la base de l'effectif au 31 décembre 2025. Les non-salariés comprennent les consultants, les sous-traitants, les intérimaires et les fournisseurs de main-d'œuvre.

3.1.7. MÉTRIQUES DE DIVERSITÉ

Employés de la haute direction par genre[1]- 2025	Effectifs	Pourcentage (%)
Hommes	50	59,52
Femmes	18	21,43
Autres		
Non déclaré	16	19,05
Total des employés	**84**	**100**

(1) Par « haute direction », on entend le groupe de personnes comprenant l'équipe de direction générale, les vice-présidents et les administrateurs, y compris les travailleurs sous contrat. Limiter le reporting aux employés donnerait une représentation inexacte de l'organisation, car en Belgique, les postes de haute direction sont souvent occupés par des professionnels indépendants plutôt que par des employés traditionnels. Par conséquent, l'inclusion des travailleurs sous contrat permet de refléter de manière plus précise et plus complète la répartition des genres au sein des instances dirigeantes.

3.1.8. MÉTRIQUES DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

94,6% des employés ont participé à des entretiens formalisés d'évaluation de la performance et de développement de carrière. Le nombre moyen d'heures de formation par employé s'élevait à 23,06 heures.

3.1.9. MÉTRIQUES SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

Dans un nombre limité de cas où les données réelles des entités n'étaient pas disponibles, des estimations fondées sur les périodes de reporting précédentes ont été utilisées pour calculer le nombre d'accidents du travail. Nombre de maladies causées ou aggravées par le travail : 0. Jours perdus en raison d'accidents du travail et de maladies professionnelles : 1.741 jours.

Décès – 2025	Effectifs de l'entreprise	Autres travailleurs	À cause d'un problème de santé
Décès liés au travail	0	0	0

Accidents – 2025	Nombre d'accidents du travail enregistrables	Total d'heures travaillées	Taux d'accidents du travail enregistrables
Accidents du travail	54	8.573.322	0,0000000000063

3.1.10. CAS DE DISCRIMINATION ET AUTRES ATTEINTES AUX DROITS DE L'HOMME

Montant total des amendes comptabilisées dans les états financiers pour des cas de discrimination et d'autres atteintes aux droits de l'homme : €0. Les données relatives aux incidents sont collectées via la procédure de dénonciation « Raise Your Voice » au niveau mondial et la ligne d'assistance Éthique & Conformité. Le nombre de cas signalés via la procédure de dénonciation est consolidé chaque année et communiqué au Comité d'Audit. Des supports multilingues, des modules d'e-learning et un portail dédié au Code de conduite contribuent à la sensibilisation et facilitent un reporting complet.

3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

3.2.1. ENGAGEMENT AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, CANAUX DE REMONTÉE DES PRÉOCCUPATIONS ET MESURES CORRECTIVES

Dans son analyse de matérialité de 2023, TVH a identifié les travailleurs de la chaîne de valeur comme étant un groupe de parties prenantes concerné. Ces parties prenantes ont été consultées afin de recueillir leurs points de vue sur les impacts, risques et opportunités significatifs. Les résultats ont été intégrés dans le plan stratégique Corporate pour orienter la prise de décision et le reporting de durabilité.

La fonction de Gestion des relations fournisseurs (SRM) pilote le développement et la mise en œuvre du programme de durabilité dans la chaîne de valeur ainsi que les dispositifs de gouvernance associés, tels que décrits dans la Charte environnementale 2025, couvrant les partenaires en amont et en aval.

TVH a formalisé en 2024 une Politique d'achats responsables, s'engageant à respecter les droits de l'homme internationalement reconnus, à renforcer la transparence et la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement, et à collaborer avec les fournisseurs pour identifier et atténuer les risques sociaux. Une formation à cette politique a été dispensée en 2025 aux employés des achats directs ; 54% des employés concernés à l'échelle mondiale ont suivi le module e-learning. Cette formation sera poursuivie en 2026 afin d'atteindre 100% de couverture.

Le même mécanisme de signalement que celui des employés est accessible aux travailleurs de la chaîne de valeur (ligne d'assistance Éthique & Conformité). Pour plus d'informations, consultez la section « S1-2 : engagement avec les effectifs de l'entreprise, canaux de remontée des préoccupations et mesures correctives ». TVH communique chaque année au Comité d'Audit le nombre de cas signalés via la ligne d'assistance, dans le cadre de son reporting de gouvernance. Les partenaires commerciaux sont tenus de mettre à disposition des canaux équivalents permettant à leurs employés de signaler des préoccupations.

TVH s'engage à examiner les signalements via ses procédures de conformité et à coopérer avec ses partenaires, dans le cadre de la gouvernance des achats durables, pour évaluer, atténuer et traiter les problématiques identifiées.

TVH veille également à prendre en compte les perspectives des travailleurs vulnérables ou marginalisés au sein de la chaîne de valeur. L'analyse de double matérialité a inclus un panel de 17 parties prenantes en 2023 ainsi que 14 entretiens individuels dans les régions Amériques, EMEA et APAC, afin de recueillir des avis sur les conditions de travail, le travail des enfants et le travail forcé. Les engagements de TVH sont alignés sur les principes de l'OIT ; et les politiques de non-discrimination incluent le handicap parmi les caractéristiques protégées, tout en étendant les exigences anti-discrimination aux partenaires commerciaux.

Un responsable global des fournisseurs est désigné afin d'assurer le suivi des relations fournisseurs, et des visites régulières sont réalisées pour vérifier la conformité. Les partenaires commerciaux sont tenus d'accepter les audits et de procéder à des auto-évaluations au regard du Code de conduite. En cas de non-conformité, TVH peut mettre en place des plans de remédiation et proposer des formations et un accompagnement. TVH assure un contrôle et un suivi afin de garantir la mise en œuvre et la pérennité des actions correctives. Des sanctions peuvent être appliquées en cas de non-conformité, pouvant aller jusqu'à la suspension ou la résiliation de la relation commerciale.

3.2.2. POLITIQUES RELATIVES AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

TVH dispose d'un Code de conduite pour ses partenaires commerciaux. Les politiques suivantes couvrent l'intégralité du périmètre des activités de TVH. Le Conseil d'entreprise a été informé et sensibilisé au lancement de chaque politique avant sa mise en œuvre.

Nom de la politique	Description de la politique	Champ d'application de la politique	Norme liée à la politique	Considération sur la politique	IRO associés
Droits de l'homme et travail forcé (Code de conduite)	Engage TVH et les tiers à respecter les droits de l'homme internationalement reconnus ; interdit le travail forcé et obligatoire, le travail des enfants et la traite des êtres humains ; fournit des lignes directrices pour identifier les signaux d'alerte et impose le signalement de toute violation présumée à la fonction Compliance de TVH via la ligne d'assistance Éthique & Conformité afin de permettre une diligence renforcée.	Norme mondiale applicable à tous les sites et filiales de TVH depuis 2022. Couvre les tiers tout au long de la chaîne de valeur ; les parties prenantes concernées comprennent les travailleurs de la chaîne de valeur.	OIT : Normes internationales du travail ; Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ; Convention des Nations Unies contre la corruption ; Pacte mondial des Nations Unies ; Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies.	Ces deux politiques ont été rédigées par le département Compliance, examinées par des groupes de consultation composés de parties prenantes aux États-Unis et dans la région EMEA, puis approuvées par le VP Assurance et le GMT.	Risques liés aux conditions de travail dans la chaîne de valeur (risques réputationnels et éthiques, coûts ou sanctions liés à des écarts réglementaires ou de diligence).
Code de conduite pour les partenaires commerciaux	Fournit un cadre clair définissant les principes de TVH et les standards globaux attendus de tous les partenaires commerciaux, y compris leurs propres partenaires ; guide les comportements, structure les décisions et contribue au maintien des plus hauts niveaux d'intégrité et d'éthique dans l'ensemble des opérations.	S'applique à tous les partenaires commerciaux dans le monde, indépendamment de leur localisation, de leur taille ou de la nature de leur relation avec TVH.			
Politique d'achats responsables	Traduit l'engagement de TVH à minimiser les impacts environnementaux et sociaux négatifs liés à l'achat de matériaux et de ressources pour les produits et services ; définit des principes directeurs pour des choix responsables contribuant à un avenir plus durable. Publiée sur le site web de TVH	Norme mondiale devant être mise en œuvre par toutes les filiales de TVH ; s'applique aux employés sous contrat avec TVH et régit les relations avec les fournisseurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'accent est mis sur la chaîne de valeur en amont ; toute violation observée ou présumée doit être signalée. Parties prenantes concernées : les fournisseurs et leurs travailleurs.		Cette politique a été rédigée par le département Compliance, avec le soutien de l'équipe Durabilité et la participation du département des achats ; elle a ensuite été revue par des groupes de consultation composés de parties prenantes, puis approuvée par le VP Assurance et le GMT.	Conditions de travail au sein de la chaîne de valeur (risques réputationnels et éthiques, coûts ou sanctions liés à des écarts réglementaires ou de diligence) ; risques de corruption, de pots-de-vin, de blanchiment d'argent et de fraude.

3.2.3. ACTIONS ET RESSOURCES LIÉES AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

La politique de TVH en matière de droits de l'homme et de travail forcé fournit aux employés des instructions sur la gestion des risques liés aux droits de l'homme dans la chaîne de valeur, y compris dans les situations où des objectifs commerciaux peuvent entrer en conflit avec la prise en compte de violations.

- La fonction Compliance de TVH renforce l'engagement de la direction, diffuse les politiques et les parcours de formation, mène des campagnes de sensibilisation et de communication, veille à la mise en œuvre des politiques et renforce le devoir de diligence en matière de droits de l'homme dans l'ensemble de l'organisation.
- Les supérieurs garantissent la conformité en montrant l'exemple, en appliquant la politique dans les opérations quotidiennes et en signalant tout comportement inapproprié via la ligne d'assistance.
- Un programme de conformité exhaustif, comprenant des modules d'e-learning, l'onboarding et un portail dédié au Code de conduite lié au mécanisme de dénonciation, est en cours de déploiement, l'objectif étant de former la majorité des employés de bureau en 2025.

Les employés doivent surveiller les tiers afin d'identifier des signaux d'alerte en matière de droits de l'homme, notamment des menaces d'expulsion ou de mise sur liste noire, l'absence de contrats écrits, **des conditions de travail dangereuses ou inhumaines** ou une rémunération inéquitable, la confiscation de documents d'identité ou de voyage, des conditions de logement dangereuses ou insalubres, ainsi que le recours au travail forcé, à la servitude pour dettes ou à des pratiques de recrutement frauduleuses. TVH suspend toute collaboration avec un tiers présentant ces signaux et ne démontrant pas de progrès mesurables dans leur résolution. En cas de tensions avec les services des achats ou des ventes, la politique impose aux employés de **privilégier la remontée de l'incident et la diligence raisonnable** et de s'abstenir de traiter avec les tiers impliqués, faisant ainsi passer les droits de l'homme avant tout impératif commercial.

Aucun incident relatif aux droits de l'homme concernant les travailleurs de la chaîne de valeur n'a été identifié au cours de la période sous revue.

Action	Description de l'action	Résultat de l'action	Description des ressources	Politiques associées
Déploiement de la politique d'achats responsables et formation achats (2024-2025)	En 2024, un module de formation en ligne a été développé et envoyé à tous les responsables des achats. En 2025, une formation obligatoire a été mise en place, et se poursuivra en 2026, pour tous les employés du service des achats directs chargés de l'approvisionnement en produits destinés à la revente.	Renforcement des pratiques d'achats responsables auprès des fournisseurs afin de garantir le respect des normes internationalement reconnues en matière de droits de l'homme, d'éthique et de transparence ; contribution à la réalisation des objectifs visant à minimiser les impacts sociaux dans l'approvisionnement.	Module de formation en ligne dédié et temps consacré à la formation par les équipes des achats ; aucun budget spécifique communiqué.	Politique d'achats responsables ; Code de conduite.
Formation sur les droits de l'homme et le travail forcé, et politique Raise your Voice	Formation destinée à l'ensemble des employés afin de garantir le signalement des signaux d'alerte. Période : en continu, incluant 2025, via l'onboarding et les formations « tout-en-un ».	Détection précoce, atténuation et prévention du travail forcé, du travail des enfants et d'autres violations des droits du travail dans la chaîne de valeur	Fonction Compliance et plateforme de signalement ; formation et sensibilisation des utilisateurs. Aucun budget spécifique n'a été communiqué.	Politique relative aux droits de l'homme et au travail forcé ; politique Raise your Voice.

3.2.4. OBJECTIFS LIÉS AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Objectif	Relation avec l'objectif	Périmètre de l'objectif	Actions associées
D'ici fin 2026, 100% des employés chargés des achats directs auront été formés à la Politique d'achats responsables.	Mise en œuvre de la Politique d'achats responsables de TVH (introduite en 2024) afin de garantir que les pratiques d'achats respectent les droits de l'homme et les normes éthiques, et soutiennent des achats socialement responsables tout au long de la chaîne d'approvisionnement.	Opérations propres : les employés du service des achats directs chargés de l'approvisionnement en produits destinés à la revente.	Diffusion de la Politique d'achats responsables auprès des responsables des achats en 2024 ; élaboration d'un module de formation en ligne dédié en 2024 ; mise en place d'une formation obligatoire pour tous les employés chargés des achats directs en 2025, avec un taux de participation de 54% en 2025.

3.3. Consommateurs et utilisateurs finaux

3.3.1. ENGAGEMENT AVEC LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, CANAUX DE REMONTÉE DES PRÉOCCUPATIONS OU DES BESOINS, ET MESURES CORRECTIVES

TVH réalise chaque année des enquêtes « Voice of the Customer » et un « Prospects Brand Awareness Tracker » ; elle mène également des études ponctuelles auprès des clients, notamment sur le reconditionnement et la durabilité, afin de recueillir les préoccupations et les besoins des clients. L'entreprise suit son Net Promoter Score (NPS) afin d'évaluer la fidélité et l'expérience client. TVH maintient une approche centrée sur le client et communique en interne, ainsi qu'à D'Ieteren Group, des données consolidées de retour client.

- L'analyse de double matérialité menée en 2023 a inclus les clients via une enquête dédiée (239 réponses), et les a identifiés comme parties prenantes concernées afin d'intégrer les priorités des utilisateurs finaux. Il est prévu de répéter cette analyse tous les trois ans, la prochaine étant prévue pour 2026.
- La thématique de santé et de sécurité des utilisateurs finaux est considérée comme un impact et un risque matériels ; soutenue par un programme d'agrément des fournisseurs, des processus stricts de contrôle qualité, un support technique spécialisé et des formations clients via la TVH University en 2025, afin de favoriser l'engagement technique et de renforcer les compétences des utilisateurs finaux.

Inclusion et impact : Groupes vulnérables et sécurité dans la chaîne de valeur

TVH met en œuvre des mesures proactives pour comprendre les perspectives des consommateurs et utilisateurs finaux vulnérables ou marginalisés, en étant consciente que ces groupes peuvent être exposés à des risques accrus en matière d'accessibilité et de sécurité des produits. TVH reconnaît que la défaillance de pièces mécaniques - telles que les systèmes de freinage ou les composants hydrauliques - peut entraîner des accidents graves ou donner lieu à des actions en justice. Pour les opérateurs vulnérables ou ceux qui travaillent dans des environnements à haut risque, la fiabilité d'une pièce TVH est une exigence de sécurité fondamentale.

Mécanismes de signalement et retour des parties prenantes

TVH maintient un dispositif de signalement structuré centré sur la ligne d'assistance Éthique & Conformité. Accessible à toutes les parties prenantes externes— y compris les clients — ce canal permet de signaler des préoccupations relatives à la protection des consommateurs, à la confidentialité des données ou aux violations des droits de l'homme. Le portail est accessible en ligne ou via un centre d'appels disponible 24h/24 et 7j/7.

3.3.2. ACTIONS ET RESSOURCES LIÉES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

Gestion des risques et sécurité des produits

TVH identifie la santé et la sécurité comme un impact matériel à la fois dans sa chaîne de valeur amont et aval. Les pièces défectueuses ne représentent pas uniquement un risque commercial, mais également un risque de sécurité pouvant entraîner des accidents ou des actions en justice. Pour atténuer ce risque :

- **1. Tests de résistance et contrôle qualité :** TVH adopte une approche mesurée mais vigilante pour protéger la santé et la sécurité des utilisateurs finaux, en particulier pour les composants à haut risque tels que les systèmes hydrauliques et les composants électroniques critiques, dont la défaillance pourrait provoquer des accidents graves voire mortels. Consciente de cette responsabilité, l'entreprise procède à des contrôles qualité rigoureux sur la majorité des pièces, en utilisant des équipements spécialisés pour réaliser des tests de résistance physique afin de vérifier que chaque composant est capable de supporter des contraintes opérationnelles élevées. En accordant la priorité à ces dispositifs techniques de protection et en intégrant les résultats obtenus dans son cadre de Conformité produits & achats, TVH veille à ce que son vaste stock mondial respecte les normes de sécurité élevées nécessaires pour protéger les techniciens et les opérateurs qui dépendent quotidiennement de ses pièces.
- **2. Conformité réglementaire :** L'équipe Conformité produits & achats de TVH utilise la plateforme Assent pour assurer le suivi des normes internationales et garantir la conformité des produits aux exigences suivantes :
  - **REACH et RoHS :** Restriction des substances dangereuses.
  - **Prop65 et TSCA :** Conformité aux exigences strictes en matière de sécurité chimique pour les marchés internationaux.

Aucun incident lié aux droits de l'homme concernant les consommateurs et les utilisateurs finaux n'a été identifié au cours de la période sous revue.

Action	Description de l'action	Résultat de l'action	Ressources	Politiques associées
Programme de contrôle qualité des produits et d'agrément des fournisseurs	Processus continu de contrôle qualité strict et programme complet d'agrément des fournisseurs afin de garantir des pièces de haute qualité pour les clients ; s'applique à toutes les opérations et marques de TVH à l'échelle mondiale ; amélioration continue en 2025 et au-delà.	Réduction du risque de pièces défectueuses et des accidents/poursuites judiciaires associées pour les utilisateurs finaux, amélioration de la sécurité et de la satisfaction des clients ; soutien à la gestion du risque matériel lié à la santé et la sécurité des utilisateurs finaux.	Personnel chargé de l'assurance qualité, systèmes de test et processus d'évaluation des fournisseurs ; conditions de mise en œuvre non précisées.	Stratégie centrée sur le client ; gestion des risques pour la santé et la sécurité des utilisateurs finaux (IRO matériels).
Formation des clients via la TVH University	Formations proposées aux clients et aux employés de TVH via la TVH University sur l'électronique, l'hydraulique, etc. ; plus de 1.500 heures dispensées en 2024 ; poursuite des formations en 2025.	Amélioration de l'utilisation et de la maintenance sûres et efficaces des équipements et pièces par les clients et les utilisateurs finaux, réduction des incidents liés à une mauvaise utilisation, amélioration de la satisfaction	Développement de contenus de formation, formateurs et plateformes de diffusion.	Santé et sécurité des utilisateurs finaux ; accent sur la satisfaction des clients.
Enquêtes « Voice of the Customer » et études auprès des clients	Enquêtes « Voice of the Customer », suivi de la notoriété de la marque et études ponctuelles permettant d'intégrer les retours clients dans les produits et services ; activité continue en 2025.	Identification et prise en compte des priorités des clients (santé et sécurité, matériaux/circularité, emballage), amélioration de la qualité des produits et de la fiabilité du service, renforcement de la sécurité des utilisateurs finaux ; augmentation de la satisfaction et de l'engagement	Outils d'enquête, équipes chargées de l'analyse des données et de l'interprétation des comportements des clients ; conditions de mise en œuvre non précisées.	Stratégie centrée sur le client ; approche d'engagement des parties prenantes.
Emballages durables pour une livraison en toute sécurité et une meilleure expérience client	TVH poursuit modestement ses efforts en matière d'emballages durables tout en maintenant une exigence stricte sur l'intégrité des produits et la sécurité des utilisateurs finaux. Consciente qu'une pièce endommagée peut présenter un risque direct pour l'opérateur, l'entreprise veille à ce qu'il n'y ait aucun risque de détérioration pendant le transport. Chaque matériau écoresponsable est rigoureusement évalué afin d'assurer que même les composants les plus sensibles, tels que les composants hydrauliques et électroniques, arrivent en parfait état, conciliant ainsi les objectifs environnementaux et les exigences de fiabilité technique.	Maintien d'une livraison en toute sécurité de pièces de haute qualité tout en réduisant l'empreinte environnementale et en tenant compte des retours des clients concernant les emballages ; contribution à l'expérience client et à la réalisation des objectifs environnementaux.	Approvisionnement en matériaux certifiés (préférence pour des partenaires certifiés FSC), machines d'emballage et ajustements opérationnels.	Actions en faveur de l'utilisation des ressources et de l'économie circulaire ; prise en compte des retours des clients.

3.3.3. OBJECTIFS LIÉS AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

Aucun objectif lié aux consommateurs et utilisateurs finaux n'a été défini pour la période sous revue.

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

4.1.1. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES

Des politiques de lutte contre la corruption et les pots-de-vin ont été mises en place. Des politiques de protection des lanceurs d'alerte sont également en vigueur. Toutes les politiques s'appliquent à l'ensemble des parties engagées par TVH et constituent une norme mondiale avec des règles minimales sur tous les sites et dans toutes les filiales de TVH.

Nom de la politique	Description de la politique	IRO associés
Code de conduite TVH	Définit les attentes en matière de comportement éthique et regroupe des thématiques clés au sein de différentes politiques : lutte contre la corruption et les pots-de-vin, cadeaux et marques d'hospitalité, parrainages et dons, conflits d'intérêts, non-discrimination et non-harcèlement, prévention du vol et de la fraude au sein de l'entreprise, droits de l'homme et travail forcé, commerce international, et Raise Your Voice. Parmi les objectifs figurent la promotion d'une conduite éthique, la création d'un environnement de travail sûr et inclusif, la mise en place d'une protection juridique, le renforcement de l'intégrité des employés et le soutien à une croissance durable. Les employés, managers et administrateurs doivent comprendre et respecter le Code de conduite ; le Conseil d'Administration approuve les dérogations et procède à une révision périodique du Code de conduite.	Risques juridiques, réglementaires et réputationnels liés à des comportements non éthiques ; opportunité de développer une culture éthique solide.
Lutte contre la corruption et les pots-de-vin	Politique de tolérance zéro définissant la corruption et les pots-de-vin, interdisant tout avantage indu direct et indirect (y compris via des intermédiaires ou des proches) et décrivant les risques juridiques et extraterritoriaux. Met l'accent sur des procédures et des formations visant à prévenir la corruption, à protéger la réputation de TVH et à garantir le respect des lois applicables en matière de lutte contre la corruption. Aucun changement n'a été signalé au cours de la période. Cette politique est conforme à la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) ; aux lignes directrices de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption ; aux orientations du gouvernement britannique en matière de lutte contre la corruption ; aux lignes directrices FCPA du Department of Justice des États-Unis (DoJ) ; au GRECO du Conseil de l'Europe et à la Convention interaméricaine contre la corruption.	Risques liés à la corruption et aux pots-de-vin ; exposition à des risques juridiques et extraterritoriaux ; atteinte à la réputation ; responsabilité de corruption de tiers.
Cadeaux et marques d'hospitalité	Établit des principes et des règles pour l'octroi et la réception de cadeaux, d'avantages et de marques d'hospitalité afin de garantir une conduite éthique des affaires et la conformité légale dans les interactions avec des parties externes ou des tiers. Approbation écrite préalable requise pour offrir des marques d'hospitalité ; en cas de doute, déclaration obligatoire au service Compliance via le portail ; toute marque d'hospitalité inappropriée doit être refusée ou signalée. Aucun changement n'a été signalé au cours de la période. Couvre uniquement les interactions avec des parties externes et des tiers.	Risque d'influence indue et de conflits dans les relations avec les fournisseurs et les clients et dans les interactions avec le secteur public ; risque de corruption via des cadeaux ou des marques d'hospitalité excessifs.
Conflits d'intérêts	Définit les conflits d'intérêts réels, potentiels et perçus ; impose leur évitement ou leur signalement en temps opportun ; définit les rôles des employés et des responsables hiérarchiques ; établit des liens avec des thématiques connexes (cadeaux/marques d'hospitalité, questions financières). Aucun changement n'a été signalé au cours de la période.	Risque de décisions biaisées, de favoritisme envers certains fournisseurs, de népotisme et de problèmes juridiques ou réglementaires connexes ; risque réputationnel.
Raise Your Voice - Dispositif de dénonciation	Politique de dénonciation mettant à disposition des canaux sécurisés, confidentiels et, le cas échéant, anonymes pour signaler des faits ou demander conseil. Mise en place d'un mécanisme intégré au processus d'onboarding et de formation, et actions de sensibilisation étendues à toutes les entités. Supervision assurée par le Comité d'Audit via la communication annuelle du nombre de signalements.	Risque de comportement inapproprié non signalé, de représailles, d'atteintes à la protection des données et à la confidentialité ; opportunité de renforcer la transparence et la culture de conformité.
Commerce international : Importations/ exportations, sanctions et anti-boycott	Engagement à respecter les lois relatives au commerce international, les contrôles à l'importation et à l'exportation, les régimes de sanctions et les règles anti-boycott ; vise à réduire les risques d'embargo, à préserver les licences requises et à maintenir le statut d'opérateur économique agréé (AEO) ainsi que l'adhésion au programme C-TPAT ; prévoit une remontée des cas sensibles vers la fonction Compliance de TVH ; fait le lien avec la politique de lutte contre la corruption et les pots-de-vin. Aucun changement n'a été signalé au cours de la période.	Risques de non-conformité commerciale, notamment des violations de sanctions ou d'embargos et infractions aux règles anti-boycott ; risques pesant sur les licences et le statut d'opérateur de confiance ; risque réputationnel.
Parrainages et dons	Définit des principes régissant la gestion éthique des dons, des contributions caritatives et des parrainages, conformément au Code ; distingue les contributions appropriées de celles qui ne le sont pas ; veille à ce qu'elles ne soient pas utilisées pour faciliter la corruption ; impose un devoir de diligence et une vigilance particulière face aux risques de blanchiment d'argent et	Risques d'influence politique indue, d'utilisation abusive des dons ou des parrainages à des fins de corruption ou de

Nom de la politique	Description de la politique	IRO associés
	de financement du terrorisme. En règle générale, TVH ne fait pas de dons à des organisations politiques ou religieuses, sauf dans le cadre de projets significatifs bénéficiant à la collectivité. Établit les procédures requises et fournit des modèles de contrat type. Aucun changement n'a été signalé au cours de la période.	contournement des contrôles ; risques liés à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ; risque réputationnel.
Prévention du vol et de la fraude en entreprise	Vise à protéger les biens, les actifs et les ressources de l'entreprise, à garantir l'exactitude des enregistrements, à empêcher toute consultation, utilisation ou divulgation non autorisées d'informations sensibles, à promouvoir la transparence et la responsabilité et à soutenir le respect des lois, notamment en matière de lutte contre la corruption. Politiques connexes : lutte contre la corruption et les pots-de-vin, conflits d'intérêts.	Risques de détournement ou de vol d'actifs, de fraude et de fuite de données ; intégrité de l'information financière ; risques de conformité et de réputation.
Politique de confidentialité	TVH traite des données à caractère personnel afin de fournir, d'améliorer et de développer ses services, à des fins de marketing (communications ciblées, promotions et offres) ainsi que pour informer des tiers. La politique vise à assurer la conformité aux exigences légales et à détecter toute utilisation préjudiciable ou illicite de son site internet, de ses boutiques en ligne, de ses canaux de réseaux sociaux ou d'autres canaux de communication. Elle porte sur le traitement et le partage des données à caractère personnel par TVH et certains partenaires sélectionnés. S'applique aux utilisateurs du site internet, des boutiques en ligne, des canaux de réseaux sociaux et d'autres canaux de communication de TVH dans le monde entier.	Gestion de la sécurité de l'information et des données.
Commerce international	TVH garantit la conformité grâce à une classification rigoureuse des produits, à la collecte de données et au respect des normes légales et sectorielles en matière de stockage. Les opérations mondiales comprennent un filtrage obligatoire des parties et un alignement sur les régimes de sanctions de l'UE et des États-Unis. La politique traite des risques liés aux tiers — notamment le travail forcé, l'esclavage et l'impact environnemental — afin d'atténuer le risque réputationnel. Ce cadre s'applique à toutes les transactions mondiales impliquant des fournisseurs en amont, des clients en aval et des prestataires de services (par exemple, des partenaires financiers et logistiques).	Corruption et pots-de-vin, blanchiment d'argent et fraude.
Politique d'utilisation acceptable	Fournit des directives pour une utilisation responsable et sécurisée de tous les actifs relevant du domaine numérique de TVH. Elle vise à protéger TVH, ses employés et ses partenaires contre toute action inappropriée ou préjudiciable de la part d'individus, que ce soit de manière intentionnelle ou non. Toute personne ayant accès au domaine numérique de TVH ou l'utilisant de quelque manière que ce soit.	Gestion de la sécurité de l'information et des données.

Les postes et fonctions les plus exposés à la corruption ou aux pots-de-vin incluent : équipes commerciales et de réponse aux appels d'offres, qui sont exposées à des risques lors de la conclusion de contrats ou de la participation à des appels d'offres, y compris à l'étranger, notamment lorsqu'elles subissent des pressions pour offrir des incitations financières ou faire appel à l'entreprise d'un proche d'un client afin de décrocher des marchés ; le personnel des douanes et de la logistique, qui est confronté à des risques lorsque les expéditions sont retardées et que des paiements de facilitation sont sollicités pour accélérer les contrôles ou la libération des marchandises ; et les fonctions finance et fiscalité, qui sont exposées lorsque des autorités publiques exigent des frais de service pour traiter des paiements ou des remboursements. Les services achats et les coordinateurs de voyages peuvent recevoir des cadeaux, des avantages ou des marques d'hospitalité de la part de fournisseurs, ce qui peut créer des risques d'influence indue si ces pratiques visent à influencer des décisions commerciales. Les employés qui interagissent avec des agents publics pour obtenir des permis, des services d'utilité publique ou des mesures réglementaires doivent s'abstenir d'offrir un avantage de valeur ou une incitation pouvant être assimilée à un pot-de-vin. Les fonctions qui supervisent des consultants ou des agents présentent un risque en raison d'une éventuelle responsabilité liée aux actes de corruption de tiers si ces intermédiaires versent des pots-de-vin afin d'obtenir ou de conserver des contrats pour TVH. Il est recommandé aux employés qui se rendent dans des pays à haut risque de consulter au préalable le service Compliance, compte tenu du niveau accru de risque de corruption lié aux pratiques locales et aux interactions avec les fonctionnaires publics.

4.1.2. ACTIONS LIÉES À LA CONDUITE DES AFFAIRES

TVH applique une politique de tolérance zéro en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin ainsi que de prévention du vol et de la fraude en entreprise, qui s'applique à l'ensemble des employés et des sous-traitants, interdit les pots-de-vin et les paiements de facilitation, gère les risques liés aux tiers et aux lois extraterritoriales, et impose de consulter le service Compliance.

- Les responsables hiérarchiques sont chargés de veiller au respect des règles dans leur domaine de compétence, d'orienter les employés sur les questions relatives à la corruption, aux cadeaux et aux paiements de facilitation, et de connaître le processus de remontée d'informations vers le service Compliance de TVH.
- Des formations sont dispensées sous forme d'e-learning et de sessions en présentiel sur les thématiques du Code de conduite ; elles sont intégrées au parcours d'onboarding global et soutenues par un portail dédié au Code de conduite.
- Les employés doivent signaler à leur supérieur ou au service Compliance toute situation potentielle de corruption, toute demande de paiement de facilitation, ainsi que toute question relative aux cadeaux ou marques d'hospitalité, notamment via la ligne d'assistance Éthique & Conformité. Tout manquement peut entraîner des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.
- Les paiements de facilitation effectués en situation d'urgence liée à la santé, à la sécurité ou à la liberté doivent être signalés sans délai au service Compliance et peuvent, si la menace est objectivement établie, ne pas donner lieu à des mesures disciplinaires.

La gestion des relations fournisseurs (SRM) pilote le développement et la mise en œuvre du programme de durabilité de l'entreprise dans la chaîne de valeur. Les relations avec les fournisseurs sont gérées via les personnes de contact acheteurs et fournisseurs globaux, une équipe chargée de la conformité des produits et des achats, ainsi qu'une équipe de gestion des contrats. TVH utilise la plateforme Assent pour collecter des informations de conformité auprès des fournisseurs concernant REACH, RoHS, Prop65 et TSCA.

Action	Description de l'action	Résultat de l'action	Description des ressources	Politiques associées
Code of Conduct Cup	Un défi mondial organisé sous la forme d'un quiz dans lequel différents pays s'affrontent autour de questions relatives au Code de conduite.	Renforcement de l'intégrité et de la conformité légale, et mise en place d'un environnement de travail sûr et inclusif ; mise en avant du Code de conduite auprès de l'ensemble des employés, qu'ils occupent un poste administratif ou opérationnel ; génération d'analyses fondées sur des données mettant en évidence les thématiques nécessitant une attention particulière ; le CEO a activement soutenu cette initiative et le nom du lauréat a été annoncé via un vlog d'entreprise.	Ressources Compliance, Finance et L&D pour la communication et la formation	Code de conduite de TVH (et toutes les politiques associées).
Formations de remise à niveau sur le Code de conduite	Sur la base des enseignements tirés du « Code of Conduct Cup » ainsi que des cas et questions soumis au cours de l'exercice écoulé, TVH a relancé deux campagnes existantes relatives au Code de conduite : Conflits d'intérêts, cadeaux et marques d'hospitalité.	Réinscription de tous les employés administratifs aux deux formations, afin de renforcer la sensibilisation et de maintenir ces thématiques au premier plan.	Ressources Compliance pour la mise en place des formations en ligne et en présentiel.	Politique relative aux conflits d'intérêts ; Politique relative aux cadeaux et marques d'hospitalité.
Code de conduite Onboarding	Chaque nouvel employé administratif chez TVH est inscrit au programme du Code de conduite et dispose d'un délai de trois mois pour suivre tous les modules de formation.	Veille à ce que tous les nouveaux employés administratifs soient formellement mis au courant des normes éthiques et des exigences réglementaires de TVH au cours des 90 premiers jours de présence dans l'entreprise.	Ressources Compliance pour la mise en place des formations en ligne et en présentiel.	Code de conduite de TVH (et toutes les politiques associées).
Cybersécurité et politique d'utilisation acceptable des canaux numériques	Application de la politique d'utilisation acceptable à compter du 1er janvier 2025, incluant des mots de passe robustes, l'authentification à deux facteurs, l'accès et le partage sécurisés des données, le signalement des incidents et la protection des appareils, afin de protéger les données de l'entreprise et les données personnelles.	Réduction du risque de violations de données et protection des données à caractère personnel des clients traitées via le domaine numérique de TVH et l'e-commerce, afin de favoriser la confiance et la sécurité dans les interactions avec les clients.	Fonction de cybersécurité, outils d'authentification, licences de gestionnaires de mots de passe et formations ; les conditions de mise en œuvre ne sont pas précisées.	Pratiques en matière de sécurité de l'information et de protection des données ; référence au Code de conduite dans les orientations politiques.

4.1.3. OBJECTIFS RELATIFS À LA CONDUITE DES AFFAIRES

Aucun objectif mesurable orienté sur les résultats n'a été défini en matière de conduite des affaires. Toutefois, l'efficacité des politiques et des actions fait l'objet d'un suivi.

- Le nombre de cas de dénonciation est communiqué chaque année au Comité d'Audit.
- L'efficacité des politiques de lutte contre la corruption est évaluée à l'aide du KPI « nombre de condamnations » pour infractions aux lois anti-corruption et anti-pots-de-vin.

4.1.4. MÉTRIQUES RELATIVES À LA CORRUPTION OU AUX POTS-DE-VIN

Métrique – 2025	Valeur
Nombre de condamnations pour infractions aux lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0
Nombre de sanctions pour infractions aux lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0
Montant total des amendes infligées à la suite de condamnations et de sanctions	€0

5. Index

PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS ET DES INFORMATIONS SIGNIFICATIVES

Périmètre et couverture

L'analyse de double matérialité (DMA) de 2023 portait sur les régions Amériques, EMEA et APAC. Les IRO sont identifiés dans les opérations propres, les activités de la chaîne de valeur en amont et en aval. La première analyse de double matérialité a été réalisée en 2023 et a fait l'objet d'une préassurance en 2025. Le processus d'évaluation ne s'appuie pas sur une procédure formelle de diligence raisonnable en matière de durabilité.

Méthodologie et données d'entrée

TVH a appliqué un processus de double matérialité aligné sur les normes GRI 2021, la version de projet de l'ESRS 1 et les normes SASB. Les contributions des parties prenantes ont été obtenues via des enquêtes clients, des entretiens, des canaux d'engagement des employés et des interactions avec les fournisseurs, avec l'appui du GMT et d'experts en la matière. Les impacts ont été associés aux parties prenantes concernées et évalués conjointement avec les risques et opportunités financiers, selon leur probabilité et leur horizon temporel. Les risques et opportunités climatiques ont été évalués à l'aide du scénario SSP1-2.6 du GIEC et du scénario « Net zéro pour les risques de transition » de l'AIE (à l'horizon 2030), et du scénario SSP5-8.5 du GIEC (à l'horizon 2040) pour les risques physiques, en se concentrant sur les scénarios les plus défavorables et en évaluant leur probabilité et leur impact financier.

Prise de décision et seuils

Les sujets ont été classés par ordre de priorité à l'aide d'échelles quantitatives : Critique > 80-100, Significatif > 65 et < 80, Important > 50 et < 65, Informatif > 35 et < 50, Minime < 35. Des sessions de définition des seuils ont été organisées par le GMT en septembre 2023 sur la base des résultats de l'analyse de double matérialité et de recommandations externes, avec validation finale par le Conseil d'Administration. Ces résultats sont intégrés au plan stratégique FORWARD28 afin d'orienter les décisions et l'allocation des ressources. Le Global Management Team a organisé une réunion hors site afin d'examiner la chaîne de valeur et les IRO. Une proposition élaborée par le CEO, le CFO et le CSSO a cartographié les sujets de double matérialité par rapport aux axes ESRS et a été validée lors d'une session de suivi du GMT. Au T3 2023, le « Diretors Summit » a présenté les sujets retenus à environ 70 dirigeants afin de recueillir leur feed-back, et le Conseil d'Administration a examiné et validé les priorités proposées en matière de durabilité au cours du même trimestre.

Évaluation de la gravité et de la probabilité

La gravité des impacts négatifs réels est évaluée sur la base de leur ampleur, de leur portée et de leur caractère irréversible. Les impacts négatifs potentiels sont évalués en fonction de leur gravité et de leur probabilité d'occurrence. En ce qui concerne les impacts potentiels en matière de droits de l'homme, la gravité prévaut sur la probabilité. Les impacts positifs sont évalués en fonction de leur importance, en tenant compte de leur ampleur et de leur portée, et, pour les impacts positifs potentiels, également selon leur probabilité. L'évaluation couvre les activités en amont et en aval et tient compte des avis des parties prenantes. Les impacts sont hiérarchisés en fonction de leur importance et de la priorité accordée par les parties prenantes.

Intégration des actions de prévention, d'atténuation et de remédiation

Les résultats de la DMA 2023 sont intégrés au plan stratégique de l'entreprise et orientent le contenu ainsi que les priorités du rapport de durabilité.

Après la nouvelle DMA prévue en 2026, les impacts et opportunités matériels qui auront été identifiés seront intégrés au nouveau plan stratégique de l'entreprise et au cadre annuel de planification opérationnelle. L'adaptation aux risques physiques et de transition liés au climat doit être intégrée comme critère dans les décisions stratégiques et les opérations quotidiennes. TVH entend également appliquer une hiérarchie des mesures d'atténuation afin d'éviter les impacts négatifs, et de minimiser ou compenser ceux qui ne peuvent être évités.

Les mesures existantes et prévues comprennent :

- Amélioration des installations, optimisation de l'efficacité énergétique des bâtiments et intégration de dispositifs économes en énergie dans les nouvelles infrastructures ;
- Électrification de la flotte de l'entreprise, développement de la production et du stockage d'énergie renouvelable sur site et recours à des contrats d'électricité verte ;
- Utilisation du coût de l'électricité verte comme scénario de base dans les décisions d'investissement et l'allocation des certificats de garantie d'origine aux centres de coûts concernés ;
- Engagement de la chaîne de valeur par le biais d'un programme de durabilité visant à améliorer la performance ESG en amont et en aval ;
- Respect de la législation environnementale et anticipation de durcissements réglementaires dans les différentes juridictions ;
- Engagement à compenser les impacts inévitables.

Domaines de risque accru liés aux activités, aux relations d'affaires et aux zones géographiques

Un processus d'évaluation de tiers permet de gérer des risques tels que le travail forcé et la pollution environnementale dans la chaîne d'approvisionnement. Les signaux d'alerte, comme la présence dans des pays présentant un risque élevé de corruption ou d'esclavage ou des informations incomplètes sur les partenaires, sont remontés vers le service Compliance. Sur la base de la DMA 2023, il a été conclu que TVH n'est pas exposée, via ses opérations propres ou sa chaîne de valeur, à des impacts négatifs matériels liés au travail forcé ou obligatoire ou au travail des enfants.

Consultation des parties prenantes et des experts

TVH a engagé un dialogue avec les parties prenantes concernées et des experts externes dans le cadre du processus de double matérialité 2023. Une enquête de matérialité a permis de recueillir les contributions de 239 clients, 220 employés et 17 fournisseurs sur 17 sujets ESG. Un panel organisé en 2023 a réuni 17 parties prenantes, parmi lesquelles des syndicats, des ONG environnementales, des experts, des fournisseurs, des clients, des partenaires stratégiques, une entreprise de gestion des déchets et une autorité publique. Quatorze entretiens sont venus compléter le panel, couvrant des fournisseurs clés en Asie et en Europe de l'Est, des clients importants, des employés dans la région APAC, les Amériques et en Europe, des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'un expert en reconditionnement. Les parties prenantes ont identifié comme sujets prioritaires : l'empreinte carbone, les matériaux et l'économie circulaire, les emballages, la pollution de l'air, la santé et la sécurité, le bien-être, l'éducation et le renforcement des compétences, les conditions de travail dans la chaîne de valeur, la sécurité des produits, l'attraction et la rétention des talents, ainsi que la diversité et l'inclusion. Ces contributions ont été utilisées pour hiérarchiser les IRO et définir les seuils de matérialité.

Informations sur l'Action

Description de l'action

Quotité	1 action
Code ISIN	BE0974259880
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE:BB

Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2025

	2025	
Performance	-4,2%	
Return annuel total pour l'actionnaire1	-3,2%	
Cours moyen (EUR)	165,87	
Cours maximum (EUR)	190,80	22/08/2025
Cours minimum (EUR)	144,50	25/11/2025 03/12/2025
Volume moyen (en unités)	50.760	
Volume maximum (en unités)	253.257	30/05/2025
Volume minimum (en unités)	16.616	24/12/2025

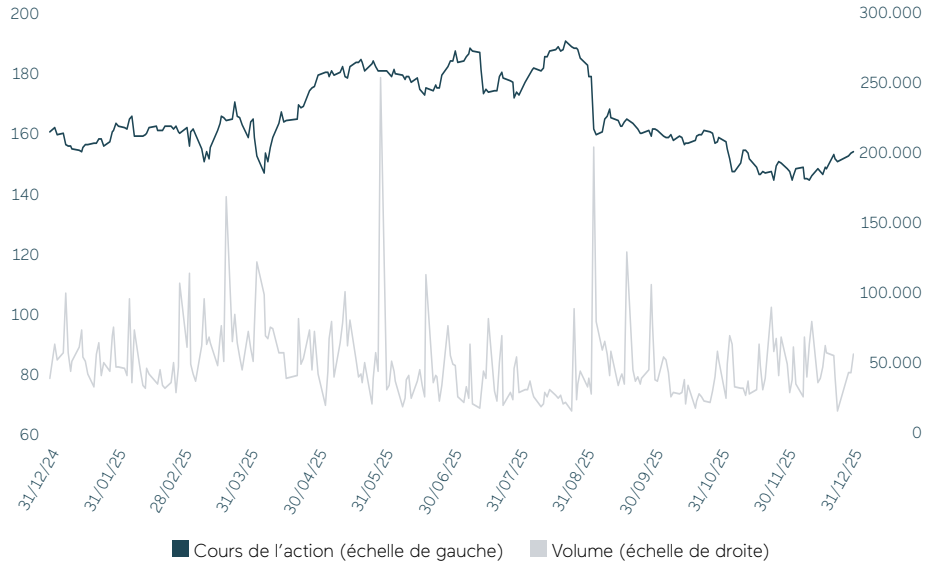
[1] Basé sur les dividendes bruts

Indices boursiers

Au 31 décembre 2025, D'Ieteren avait les poids suivants dans les indices d'Euronext:

- BEL Consumer Discretionary: 85,4%
- BEL 20: 2,7%
- BEL All-Share Index: 1,1%
- BEL Continuous Stocks Index: 1,1%

Cours de l'action et volumes échangés en 2025



Évolution du cours de l'action sur 10 ans

	01/01/2016 – 31/12/2025	
Performance	347,1%	
Return annuel total pour l'actionnaire[1]	764,7%	
Cours moyen (EUR)	100,49	
Cours maximum (EUR)	226,00	09/09/2024
Cours minimum (EUR)	26,08	11/02/2016
Volume moyen (en unités)	48.856	
Volume maximum (en unités)	1.884.589	31/05/2022
Volume minimum (en unités)	6.281	31/12/2020

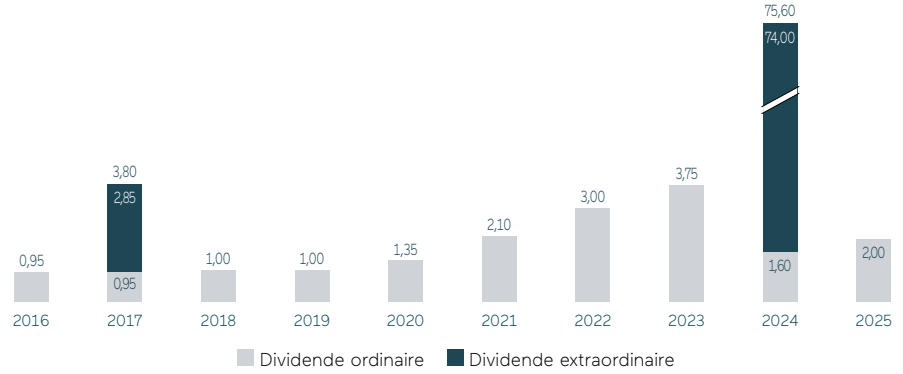
[1] Basé sur les dividendes bruts

Cours de l'action et volumes échangés depuis 2016

Dividende

Si l'affectation du résultat qui est proposé dans la note 21 de ce rapport est approuvée pas l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2026, il sera attribué, au titre de l'exercice 2025, un dividende ordinaire brut de €2,00 par action. La mise en paiement du dividende se fera à partir du 11 juin 2026.

Évolution du dividende brut par action sur 10 ans*



* Année de l'annonce du dividende

CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale & Trading update ..... 28 mai 2026
Date ex-dividende ..... 9 juin 2026
Date de paiement du dividende ..... 11 juin 2026
Résultats du premier semestre 2026 ..... 9 septembre 2026

RELATIONS INVESTISSEURS

Stéphanie Voisin
D'Ieteren Group SA/NV
rue du Mail, 50
B-1050 Brussels
Belgium
Tél. : + 32 2 536 54 39

PRESS RELATIONS AND ESG/ SUSTAINABILITY

Anne-Catherine Zoller
D'Ieteren Group SA/NV
rue du Mail, 50
B-1050 Brussels
Belgium
Tél. : + 32 2 536 55 65

E-mail: financial.communication@dieterengroup.com
Website: www.dieterengroup.com

TVA BE 0403.448.140 – Brussels RPM

Les informations sur le groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l'action, informations financières, documents sociaux, etc.) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais) sur le site www.dieterengroup.com ou sur demande.

This report is also available in English. Dit verslag is ook beschikbaar in het Nederlands.

DESIGN, PRODUCTION & PRINTING

Chriscom - Toner de Presse

PHOTOGRAPHIE

David Plas, et les photothèques de D'Ieteren Automotive, Belron, PHE, Moleskine, TVH et D'Ieteren Immo.

Les principales marques commerciales du groupe Belron : Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées de Belron Group S.A. et de ses sociétés affiliées.

DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES

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

dieterengroup.com

LinkedIn