

4. Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

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

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

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

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

4.1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE

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

- définition claire de la structure organisationnelle et délégation adéquate des pouvoirs au sein de la direction ;
- maintien d'une séparation correcte des fonctions, associée à d'autres contrôles de procédures ;
- planification stratégique avec budgétisation annuelle et processus de révision régulière ;
- reporting mensuel et revue des résultats financiers et des indicateurs de performance ;
- adoption de règles comptables destinées à assurer la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers de l'entreprise ;
- politiques de trésorerie, reporting régulier et suivi de toutes les transactions importantes et activités de financement ;
- procédures d'approbation des dépenses d'investissement ;
- audits internes ;
- mise en place de plans d'action et de recommandations d'audit sur une base annuelle ;
- politiques et normes commerciales ;
- visite de pays et discussions avec le management local ;
- reporting trimestriel auprès du Comité d'audit de D'leteren.

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

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

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

4.2. ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

4.2.1. D'Ieteren s'assure que les risques liés à ses activités, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, légaux, de réputation, financiers ou environnementaux, soient à la fois identifiés et bien compris, dans la mesure du possible. La politique de D'Ieteren est d'assurer que le risque soit pris en connaissance de cause plutôt que de manière non intentionnelle.

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

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

4.3. AUDIT INTERNE

4.3.1. Chaque activité dispose de sa propre fonction d'audit interne, qui est indépendante des auditeurs externes et qui peut faire appel à un fournisseur extérieur lorsque des compétences spéciales sont requises. Une revue périodique garantit que cette fonction est correctement pourvue, que ses objectifs sont en ligne avec les risques clés identifiés pour l'activité et que le plan d'audit interne annuel est bien approuvé.

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

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

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

4.4. PRINCIPAUX RISQUES

4.4.1. Risques économiques

4.4.1.1. Risque sectoriel

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

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

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

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

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

4.4.1.2. Risque lié à l'exécution de la stratégie

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

Les trois projets stratégiques de D'Ieteren Auto (Market Area, Pole Position et Powered by You) lancés en 2014 touchent à leur fin. Cette stratégie, qui avait pour but de renforcer le leadership et la rentabilité de la société, repose sur trois piliers. Le premier pilier est la réorganisation des concessions détenues en propre par D'Ieteren dans la région bruxelloise, les D'Ieteren Car Centers, afin d'améliorer leurs performances commerciale et financière. Le nombre de sites est passé de 12 en 2003 à 5 à la fin de l'année 2017. Le second pilier est l'optimisation du

4.4.1.3. Réputation de la marque

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

4.4.1.4. Protection des marques commerciales et de la propriété intellectuelle

Les entités de D'Ieteren veulent protéger leurs marques commerciales et leur propriété intellectuelle. La valeur des entités de D'Ieteren pourrait toutefois être compromise si la protection de la marque ou de tout autre droit de propriété intellectuelle associé aux produits et services devenait impossible ou particulièrement difficile ou onéreuse.

4.4.1.5. Saisonnalité de l'activité

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

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

4.4.1.6. Risque d'approvisionnement

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

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

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

4.4.1.7. Risque lié au prix des intrants

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

4.4.1.8. Risque de perte de clientèle

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

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

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

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

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

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

La complexité technologique des pare-brise de véhicules croît à mesure de l'adoption de plus en plus généralisée de systèmes d'aide à la conduite (ADAS) tels que freinage automatique, détection de dérive de trajectoire, système d'avertissement de trafic latéral, aide au stationnement et vision périphérique. Cette tendance devrait s'accroître avec le développement des véhicules autonomes. Les systèmes d'aide à la conduite utilisent des radars, des capteurs et des caméras installés sur le pare-brise et nécessitant un recalibrage lors du remplacement du pare-brise. À défaut, la sécurité du véhicule pourrait être compromise, et par conséquent Belron (ou les compagnies d'assurance) pourrait être exposé à un risque légal, financier et/ou de réputation. Afin de réduire ce risque, Belron définit des normes de montage et de calibrage claires, les applique dans toute l'entreprise et en vérifie régulièrement le respect par l'intermédiaire d'équipes techniques dans chaque unité. De plus, des événements tels que le "Best of Belron", un concours international qui a pour but d'élire le meilleur technicien du groupe sur la base du respect des normes et de la qualité d'exécution, renforcent l'importance de normes de montage strictes au sein de l'entreprise. La pénétration des systèmes d'aide à la conduite devrait augmenter pour concerner 40 à 60 % des véhicules neufs au cours des cinq prochaines années. Il est à noter que cette évolution représente de nouvelles opportunités pour Belron vu sa supériorité technologique dans le domaine du recalibrage.

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

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

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

4.4.1.10. Recrutement et rétention de talents

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

La poursuite des activités pourrait être mise en péril par la perte de personnel occupant des fonctions clés. La Société fidélise son personnel en offrant une enveloppe de rémunération attractive et régulièrement évaluée en regard des pratiques du marché, de bonnes perspectives de carrière, une évaluation régulière des performances, et en menant des enquêtes de satisfaction parmi les employés. Les plans de succession du personnel clé sont régulièrement revus par la direction de chaque entité.

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

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

4.4.2. Risques informatiques et financiers

4.4.2.1. Risque de perte catastrophique

Les activités de D'Ieteren dépendent fortement de ressources clés telles que les systèmes informatiques, les centres d'appel et les centres de distribution. Un sinistre majeur pourrait empêcher une entité de fournir des produits ou services essentiels, tant sur le plan local que global. En l'absence de mesures adéquates pour prévenir ces risques, les coûts résultant d'un sinistre pourraient être significatifs.

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

4.4.2.2. Risques liés aux projets informatiques

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

4.4.2.3. Protection des informations et cybersécurité

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

4.4.2.4. Risque de liquidité

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

Chaque entité du groupe D'Ieteren :

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

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

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

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

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

4.4.2.5. Risque de taux d'intérêt et de change

Les emprunts émis à des taux variables exposent l'entreprise à un risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie, tandis que les emprunts émis à taux fixes exposent l'entreprise à un risque de taux d'intérêt à la juste valeur. Pour maîtriser ces risques, D'Ieteren est financé par une combinaison de crédits à taux fixes et variables éventuellement assortis de couvertures sur base de produits dérivés (voir la note annexe 17 des états financiers consolidés 2017 pour les instruments financiers utilisés). La renégociation des écarts et des conditions de crédit lors du renouvellement de lignes de crédit pourrait aboutir à des conditions moins favorables. Belron a mis en place des couvertures fixant les taux d'intérêt de ses emprunts à terme fixe (Terms Loans B) à un peu moins de 4 % pour une période de 5 ans.

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

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

4.4.2.6. Perte de valeur sur investissements

En raison de l'évolution de la conjoncture économique et commerciale, et des incertitudes qui les concernent, D'Ieteren est confronté au risque d'une éventuelle perte de valeur de ses investissements. Si tel est le cas, cela pourrait conduire à la comptabilisation de réductions de valeur non-cash sur les actions et à des pertes de valeur dans le compte de résultat. D'Ieteren atténue ce risque en organisant des réunions régulières avec le management de ses activités pour passer en revue les activités, en revoyant périodiquement la performance financière et les principaux indicateurs de performance, et en revoyant activement et régulièrement la planification financière à long terme et le processus de budgétisation avec le management local.

4.4.3. Autres risques

4.4.3.1. Risque de conformité

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

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

4.4.3.2. Risque d'intégrité

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

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