

COMPAGNIE DU  
**BOIS SAUVAGE**

# 2025

RAPPORT ANNUEL

Trusted partners  
for true growth.

Rapport de Gestion du Conseil d'administration  
de Compagnie du Bois Sauvage à l'Assemblée  
Générale Ordinaire du 22 avril 2026

| Exercice 2025

# Sommaire

<b>1.</b>	<b>Lettre aux actionnaires</b>	<b>4</b>	<b>7.</b>	<b>Déclaration des personnes responsables</b>	<b>42</b>
<b>2.</b>	<b>Chiffres-clés au 31 décembre</b>	<b>6</b>	<b>8.</b>	<b>Politique d'affectation du résultat et répartition bénéficiaire</b>	<b>42</b>
<b>3.</b>	<b>Histoire et origines du Groupe</b>	<b>8</b>	<b>9.</b>	<b>Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition</b>	<b>43</b>
<b>4.</b>	<b>Déclaration de gouvernance d'entreprise</b>	<b>8</b>	<b>10.</b>	<b>Méthode de valorisation pour le calcul de l'Actif Net Réévalué en date du 31 décembre 2025</b>	<b>44</b>
4.1.	<i>Code de référence</i>	8	<b>11.</b>	<b>Indicateurs alternatifs de performance et lexique</b>	<b>46</b>
4.2.	<i>Dérogations au Code de référence</i>	8	<b>12.</b>	<b>Perspectives 2026</b>	<b>46</b>
4.3.	<i>Conflits d'intérêts</i>	9	<b>13.</b>	<b>Calendrier financier</b>	<b>47</b>
4.4.	<i>Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration</i>	9	<b>14.</b>	<b>Mécénat</b>	<b>47</b>
4.5.	<i>Rapport de rémunération</i>	14			
4.6.	<i>Système de contrôle interne et de gestion des risques</i>	16			
4.7.	<i>Actionnariat</i>	21			
<b>5.</b>	<b>Organigramme du Groupe et principales participations</b>	<b>23</b>			
<b>6.</b>	<b>Activités de l'exercice</b>	<b>24</b>			
6.1.	<i>Chocolat</i>	27			
6.2.	<i>Industrie et services</i>	33			
6.3.	<i>Immobilier</i>	39			
6.4.	<i>Trésorerie consolidée</i>	41			

*Comptes sociaux et comptes consolidés au 31 décembre 2025  
présentés à l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2026.  
Le présent rapport a été traduit en néerlandais.  
En cas de divergence, la version en français fera foi.*

## COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE

Société anonyme au capital d'EUR 84.410.825.

Siège social : rue du Bois Sauvage, 17 à B-1000 Bruxelles

TVA BE 0402.964.823 – RPM Bruxelles

Tél. : +32 (0)2.227 54 50

[www.bois-sauvage.be](http://www.bois-sauvage.be)

Compagnie du Bois Sauvage est une société à caractère patrimonial, cotée sur Euronext Brussels, dont l'actionnaire principal stable est familial.

Au cœur de Compagnie du Bois Sauvage réside une vision profonde, celle d'être bien plus qu'un investisseur patrimonial. Nous sommes un **partenaire de confiance**, stable, à l'ancrage familial solide et dont l'histoire est riche de succès entrepreneuriaux.

Nous sommes guidés par une fidélité à long terme envers les entrepreneurs et visionnaires que nous accompagnons, dans une relation où la confiance est la clé.

Concentrés sur un nombre limité de participations, principalement industrielles, nous contribuons activement au succès des entreprises en apportant notre expertise et notre soutien à chaque étape de leur croissance. Nous fédérons autour de nous des investisseurs qui partagent notre vision à long terme et notre approche prudente et responsable.

Notre mission est de construire une **croissance authentique** – c'est-à-dire une croissance durable, tangible et menée par une gouvernance solide.



*Hubert Olivier, Président du Conseil d'administration et Benoit Deckers, Directeur Général, sur le site de Compagnie du Bois Sauvage, Bruxelles.*

# 1. Lettre aux actionnaires

## Bois Sauvage à l'heure du recentrage stratégique.

Chère actionnaire, Cher actionnaire,

Dès la création de Compagnie du Bois Sauvage, son fondateur Guy Paquot a conçu le Groupe comme un investisseur patrimonial de long terme, avec pour ambition de donner à ses actionnaires accès à un portefeuille d'actifs diversifié, au service de la croissance durable de leur patrimoine, tout en accompagnant les entrepreneurs dans le développement de leurs projets. Cette vision continue de guider nos choix stratégiques dans un environnement en profonde mutation et s'inscrit pleinement dans notre signature : « Trusted partners for true growth ».

L'exercice 2025 marque une étape structurante pour Compagnie du Bois Sauvage. Dans un environnement macroéconomique et géopolitique toujours exigeant, notre Groupe a enregistré des résultats en croissance, portés par la solidité de son Pôle chocolat, tout en menant une revue stratégique approfondie de l'ensemble de ses participations. Cette démarche nous a conduits à recentrer notre stratégie d'investissement afin de renforcer la lisibilité et la cohérence de notre modèle, réduire son exposition aux risques et accroître son potentiel de création de valeur à long terme.

## Une trajectoire de croissance renforcée en 2025

En 2025, le Pôle chocolat a de nouveau constitué le principal moteur de la performance du Groupe. Le chiffre d'affaires consolidé de ce pôle dépasse 300 millions d'euros et son EBITDA (hors IFRS 16) progresse de 5 % pour atteindre 56,1 millions d'euros. Ces résultats confirment la capacité de nos marques à préserver leurs marges dans un contexte marqué par une volatilité des prix du cacao, grâce à une stratégie de filière et à des efforts continus de productivité.

À l'inverse, la reprise attendue du marché immobilier ne s'est pas matérialisée en 2025. Cette situation a pesé sur la contribution d'Eaglestone, qui a poursuivi la mise en place de mesures structurantes visant à adapter son modèle opérationnel, incluant une réduction de sa base de coûts fixes et un ajustement de son organisation afin de traverser ce cycle défavorable. Dans le même temps, nos projets immobiliers développés en partenariat avec des acteurs de premier plan, notamment à Lisbonne et à Varsovie, ont continué à afficher de solides performances, générant plus de 9 millions d'euros de rentabilité sur l'exercice.

Les autres activités du Groupe ont fait l'objet d'une analyse approfondie de leur performance et de leur pertinence stratégique. Cette revue a conduit à la mise en œuvre de cessions ciblées, en particulier aux États-Unis, s'inscrivant dans une logique de gestion active du portefeuille et de discipline financière.

Après deux exercices de repli, l'actif net réévalué (Actif Net Réévalué) retrouve une trajectoire positive et progresse de 10 % pour atteindre 887 millions d'euros au 31 décembre 2025. Cette évolution est principalement portée par la création de valeur du Pôle chocolat, ainsi que par la revalorisation de certaines participations financières, compensant largement les ajustements de valeur enregistrés dans l'immobilier.

## Un recentrage stratégique pour plus de lisibilité et de résilience

Fidèle à son ADN d'investisseur patrimonial de long terme, Compagnie du Bois Sauvage a mené en 2025 une revue stratégique complète de ses participations. Ce travail nous a permis de tirer deux enseignements majeurs.

Le premier est que notre Pôle historique chocolat représente un levier de création de valeur particulièrement robuste, disposant de marques fortes, d'un savoir-faire reconnu et d'un potentiel de développement encore significatif, notamment à l'international. Il constitue désormais le cœur stratégique du Groupe et bénéficiera d'au moins 60 % des investissements futurs.

Le second est que certaines participations industrielles directes et financières, devenues plus hétérogènes, exposaient le Groupe à des risques multiples sans offrir un rendement satisfaisant au regard de nos exigences. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé de recentrer la stratégie d'investissement du Groupe autour de trois piliers clairement identifiés :

- le Chocolat, moteur de croissance et cœur de création de valeur;
- l'Immobilier, pilier de développement patrimonial à long terme, appelé à poursuivre son développement sur une base autofinancée;
- un nouveau pilier d'investissements via des Fonds de «private equity», destiné à constituer un levier de diversification, de rendement et de mutualisation des risques, avec une allocation cible comprise entre 50 et 100 millions d'euros, en remplacement progressif des participations industrielles directes et des investissements dans des entreprises cotées.

### Renforcement du Pôle chocolat avec l'acquisition de Jeff de Bruges

Dans le prolongement de ce recentrage stratégique, Compagnie du Bois Sauvage a annoncé début mars 2026 l'acquisition des 34 % restants du capital de Jeff de Bruges, devenant ainsi actionnaire unique de la société. La clôture de cette opération devrait avoir lieu à la mi-avril 2026. Cette opération renforce significativement notre position d'acteur majeur du chocolat belge et nous permet de soutenir plus efficacement le développement de nos marques.

Fondé en 1986, Jeff de Bruges s'est imposé comme un acteur majeur du chocolat belge en France, où il s'appuie sur un réseau de 480 boutiques de proximité, auxquelles s'ajoutent près de 50 boutiques à l'international. Depuis 2017, la marque s'est engagée dans une démarche de filière en tant que cacaoculteur,

renforçant la maîtrise de ses approvisionnements en fèves de cacao.

La détention à 100 % de Jeff de Bruges nous offre une plus grande flexibilité stratégique et une capacité accrue à coordonner le développement international de nos marques, tout en poursuivant les investissements industriels nécessaires à l'amélioration de la capacité et de la productivité de notre site de Vlezenbeek.

### Perspectives et engagement envers nos actionnaires

À horizon 2030, notre ambition pour le Pôle chocolat est claire : générer 400 millions d'euros de chiffre d'affaires et 80 millions d'euros d'EBITDA (hors IFRS 16), dans le respect d'une discipline financière stricte et d'une vision industrielle de long terme.

Confiants dans la solidité de notre bilan et dans la pertinence de notre stratégie, nous proposerons à la prochaine Assemblée Générale le versement d'un dividende brut de EUR 8,60 par action, illustrant notre volonté de créer durablement de la valeur patrimoniale pour nos actionnaires, sous forme de dividendes et de plus-values dans la durée.

Alors qu'un nouveau chapitre de croissance s'ouvre pour Bois Sauvage, nous remercions sincèrement l'ensemble de nos actionnaires pour leur confiance et leur fidélité, ainsi que nos

collaborateurs et partenaires pour leur engagement tout au long de l'année 2025.

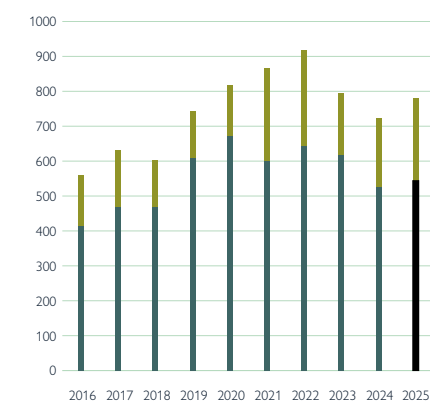
Bruxelles, le 5 mars 2026

*Le Président du Conseil d'administration* *Le Directeur Général*  
Hubert Olivier Benoit Deckers

## 2. Chiffres-clés au 31 décembre

### Actif – évolution historique

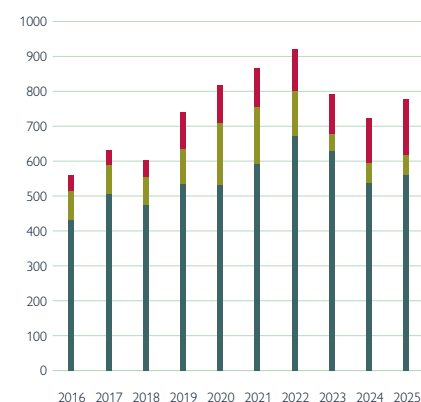
Chiffres comptables consolidés (en EUR millions)



- Actifs non courants
- Actifs courants

### Passif – évolution historique

Chiffres comptables consolidés (en EUR millions)



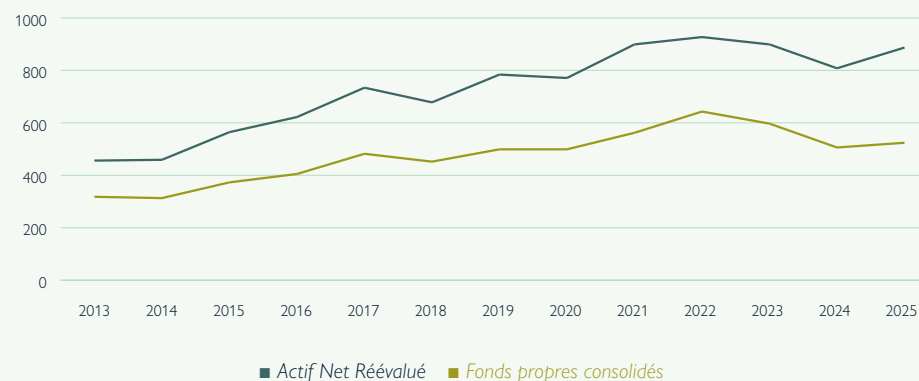
- Capitaux propres
- Dettes financières (hors IFRS 16)
- Autres passifs

### Détail des opérations menées en 2025

Durant l'année 2025, le Groupe Compagnie du Bois Sauvage a :

- procédé au rachat de 12.735 actions propres pour une valeur totale de 3,0 millions d'euros et annulé le 18 décembre 2025 un total de 14.587 actions propres dont une partie acquise en 2024 (soit 0,9 % du capital),
- prêté 8 millions d'euros à Eaglestone,
- souscrit à l'augmentation de capital d'Ecuadorcolat à hauteur d'1 million USD ainsi qu'octroyé un prêt d'1 million d'USD pour l'acquisition de 170 hectares de plantation supplémentaire en Équateur. Notre participation (part Groupe Bois Sauvage) est ainsi passée de 24,8 % à 27,7 %.

### Évolution des Fonds propres et de l'Actif Net Réévalué



- libéré 5,5 millions d'euros complémentaires dans le fonds Merep 3 portant à 10,5 millions les libérations sur un engagement de 20 millions d'euros,
- reçu un remboursement de prêt de 9 millions d'euros de notre projet immobilier au Portugal,
- reçu un remboursement de prêt de 4,5 millions d'euros de notre projet immobilier en Pologne,
- reçu une distribution du fonds FRI 2 de 1,9 million d'euros,
- vendu des actions de trésorerie pour 7,2 millions d'euros,
- vendu des actions Ageas pour 17,6 millions d'euros.

EUR 1.000	2025	2024	2023	2022
<b>Capitaux propres du Groupe</b>	<b>524.196</b>	505.529	597.070	642.555
Actif Net Réévalué « in the money » <sup>(1)(3)</sup>	<b>886.696</b>	807.686	898.861	926.766
Capitalisation boursière à la clôture de l'exercice	<b>463.673</b>	370.749	461.065	550.169
<b>Résultat opérationnel avant mises en équivalence, cessions, variations de juste valeur, depreciations et reprises de dépréciation</b>	<b>45.799</b>	52.588	49.639	42.932
<b>Résultat opérationnel avant cessions, variations de juste valeur et dépréciations</b>	<b>36.436</b>	50.112	32.909	41.032
<b>Résultat net consolidé (part du Groupe)</b>	<b>37.814</b>	-69.770	-27.842	108.077
<b>Résultat net consolidé par action (part du Groupe) (EUR)</b>				
De base <sup>(2)</sup>	<b>23,51</b>	-42,71	-16,77	64,73
Dilué <sup>(2)</sup>	<b>23,51</b>	-42,71	-16,77	64,73

EUR 1.000	2025	2024	2023	2022
<b>Nombre d'actions</b>				
En circulation	1.604.406	1.618.993	1.658.509	1.677.346
Fully diluted	<b>1.604.406<sup>(3)</sup></b>	1.618.993	1.658.509	1.677.346
<b>Actif Net Réévalué par action à la clôture (EUR)</b>	<b>552,66</b>	<b>498,88</b>	<b>543,68</b>	<b>557,58</b>
<b>Dividende brut par action</b>	<b>8,60</b>	8,40	8,20	8,00
Volume journalier moyen traité	<b>486</b>	702	332	369
Capitaux journaliers moyens (EUR)	<b>123.924</b>	179.700	100.942	122.200
<b>Cours (EUR)</b>				
Clôture	<b>289,00</b>	229,00	278,00	328,00
Le plus haut	<b>292,00</b>	285,00	350,00	369,00
Le plus bas	<b>210,00</b>	213,00	258,00	300,00

<sup>(1)</sup> La méthode de valorisation pour le calcul de l'Actif Net Réévalué est explicitée à la section 11.

<sup>(2)</sup> Voir calcul et définitions dans la note 25 des états financiers consolidés.

<sup>(3)</sup> Dont 1.334 actions propres détenues par Compagnie du Bois Sauvage au 31 décembre 2025.

## 3. Histoire et origines du Groupe

Compagnie du Bois Sauvage, fondée par le Chevalier Guy Paquot en 1991, est le résultat du regroupement de dix-neuf sociétés aux origines et activités diverses dont l'existence était parfois centenaire. Leur regroupement, qui n'a fait qu'entériner une situation de fait, est en parfaite conformité avec la stratégie de stabilité et la vocation de dynamisation économique et financière du Groupe.

Aujourd'hui, le Groupe contrôlé par la famille Paquot, se compose d'Entreprises et Chemins de Fer en Chine, actionnaire principal, et de la société opérationnelle, Compagnie du Bois Sauvage.

Compagnie du Bois Sauvage articule désormais sa stratégie autour de trois pôles complémentaires et lisibles :

- **Le Pôle chocolat**, fer de lance de sa croissance, avec des marques iconiques dans le segment du chocolat belge et une intégration verticale poussée, de la plantation à la praline.
- **Le Pôle immobilier**, ancré dans l'histoire de la Compagnie, qui offre stabilité et capacité d'autofinancement grâce à ses projets solides situés principalement en Europe.

- **Le Pôle Industrie et services**, en évolution, vise aujourd'hui une diversification sélective, la génération de cash et la cohérence avec sa vision de création de valeur durable.

En 2025, Compagnie du Bois Sauvage a mené une revue stratégique complète de ses participations. Cette étape marque un tournant clair : recentrage sur ses points forts, ambition affirmée dans le chocolat, et volonté d'offrir un profil lisible et attractif pour les investisseurs.

## 4. Déclaration de gouvernance d'entreprise

### 4.1. Code de référence

La Charte de Corporate Governance de Compagnie du Bois Sauvage, approuvée le 19 décembre 2005 par le Conseil d'administration, a été modifiée pour la dernière fois le 4 décembre 2023. Elle est disponible sur le site internet : <https://www.bois-sauvage.be>.

Cette Charte est conforme au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 à l'exception des éléments explicités au point 4.2 ci-dessous.

### 4.2. Dérogations au Code de référence

Les dérogations au Code belge de Gouvernance d'entreprise 2020 se résument comme suit :

- Point 7.6 (Rémunération des administrateurs non exécutifs) : Le Conseil d'administration a décidé de ne pas rémunérer les administrateurs non exécutifs sous forme d'actions de la Société. Celui-ci estime que les actionnaires étant stables, détenant plus de 50 % des actions de la Société, étant dûment représentés au Conseil d'administration, cela garantit à suffisance la

prise en compte de l'intérêt des actionnaires, sans qu'il soit nécessaire d'adopter une rémunération partielle des cadres dirigeants et des administrateurs non exécutifs par l'attribution d'actions avec une période de détention ;

- Point 7.12 (Rémunération du CEO et des autres managers exécutifs) : Conformément au Code belge de Gouvernance, la rémunération du Directeur Général est composée d'une partie fixe et d'une partie variable liée à la performance individuelle et à la performance globale de la Société. Considérant la particularité de Compagnie du Bois Sauvage dont l'objet est de détenir des participations dans d'autres sociétés, les résultats de la Société résultent

avant tout des résultats des sociétés dans lesquelles elle détient une participation. Les résultats de Compagnie du Bois Sauvage reflètent à ce titre l'apport du management exécutif à l'implémentation de la stratégie arrêtée par les participations lors des exercices précédents. Aussi, en dérogation au Code belge de Gouvernance, le Conseil d'administration a décidé sur proposition du Comité de nomination et de rémunération de considérer que la partie variable est liée principalement à la croissance de l'« Actif Net Réévalué » (Actif Net Réévalué) et au rendement total pour les actionnaires sur base annuelle.

### 4.3. Conflits d'intérêts

Deux décisions prises par le Conseil d'administration ont requis l'application de l'article 7 :96 §1 du Code des Sociétés et des Associations (CSA).

Le procès-verbal de la séance du 10 mars 2025 reprend en son point 2 la décision relative à l'attribution d'une mission de consultance à la société Van Dam Management BV, dont l'extrait suit :

*« (...) les membres du Conseil sont appelés à se prononcer sur l'attribution d'une mission de consultance d'une durée de 3 mois (Phase I) à la société Van Dam Management BV.*

*Nils van Dam informe les autres membres du Conseil qu'étant administrateur de la société Cie du Bois Sauvage et administrateur délégué de la société Van Dam Management – à laquelle il est envisagé de confier la mission de consultance précitée –, il a un intérêt de nature patrimoniale opposé à celui de la société Cie du Bois Sauvage et se trouve donc dans une situation de conflit d'intérêts. Ne pouvant prendre part aux délibérations du Conseil relatives à l'attribution de la mission de consultance précitée ni prendre part au vote sur ce point, Nils van Dam quitte la réunion du Conseil. Il sera informé de la décision prise par le Conseil par l'intermédiaire de son Président après la tenue de la présente réunion.*

*Le Président invite les autres membres du Conseil à faire part de leur opinion sur la proposition de mission précitée.*

***Le Conseil approuve à l'unanimité l'attribution d'une mission de consultance d'une durée limitée à 3 mois (dite «Phase I», de mi-mars à mi-juin 2025) à la société Van Dam Management BV (...)***

Le procès-verbal de la séance du 4 septembre 2025 reprend en son point 12.2 la décision relative à l'approbation des recommandations contenues dans la «Chocolate Strategy», dont l'extrait suit :

*«Le Président rappelle aux membres du Conseil les principaux éléments des recommandations contenues dans la «Chocolate Strategy» présentée lors de la réunion du Conseil du 19 juin 2025 par NVD, en sa qualité d'administrateur délégué de la société Van Dam Management BV.*

*Le Président propose que ces recommandations soient approuvées par le conseil.*

*NVD informe les autres membres du Conseil qu'étant administrateur de la société Cie du Bois Sauvage et administrateur délégué de la société Van Dam Management BV, il a un intérêt de nature patrimoniale opposé à celui de la société Compagnie du Bois Sauvage et se trouve donc dans une situation de conflit d'intérêts. Il ne peut donc pas prendre part aux délibérations du Conseil relatives à l'approbation des recommandations présentées dans la «Chocolate Strategy» précitée ni prendre part au vote relatif à cette proposition.*

*Nils van Dam quitte la réunion du Conseil.*

***Les membres du Conseil approuvent à l'unanimité les recommandations contenues dans la «Chocolate Strategy» présentée en juin 2025.***

*Après le vote, Nils van Dam est invité à rejoindre la réunion du Conseil. Il est informé de la décision prise par le Conseil par l'intermédiaire de son Président'.*

## 4.4. Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration

### 4.4.1. Organes de gestion et pouvoirs

La composition du Conseil d'administration et la date d'échéance du mandat de ses membres sont reprises à la section 4.4.3. du présent rapport.

Le Conseil est composé d'administrateurs représentant l'actionnaire principal (voir point 4.7.2.) et d'administrateurs indépendants. Le Conseil d'administration est actuellement composé de 9 membres dont 6 sont indépendants et 3 représentent l'actionnaire principal. La mixité des genres préconisée par le Code 2020 est respectée.

Le Conseil d'administration est responsable de la gestion de la Société, du contrôle de la gestion journalière et de l'exécution des décisions prises. Outre ses obligations au regard du Code des Sociétés et des Associations (CSA), les tâches principales du Conseil d'administration sont les suivantes :

- définition des objectifs à long terme de la Société, de sa stratégie, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et des politiques clés qui en découlent (gestion des risques, des ressources financières et des ressources humaines),
- nomination/révocation du Président du Conseil d'administration et d'un Président suppléant pour les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président ou pour présider aux discussions et aux prises de décision dans des domaines où le Président a un conflit d'intérêts,
- nomination/révocation du Directeur Général,
- suivi et contrôle des actions du Directeur Général,

- prise des mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication en temps utile des états financiers et des autres informations significatives,
- suivi et approbation des principaux investissements et désinvestissements,
- mise en place des Comités spécialisés et définition de leurs compositions et de leurs responsabilités,
- suivi et contrôle de l'efficacité du travail des Comités spécialisés,
- suivi de l'existence et du bon fonctionnement du contrôle interne aussi bien aux niveaux opérationnel et financier que juridique,
- suivi du travail du Commissaire.

Les principales règles régissant la nomination/réélection ainsi que la limite d'âge au sein du Conseil sont les suivantes :

- les administrateurs non exécutifs sont majoritaires au sein du Conseil,
- les administrateurs effectuent un mandat de 4 ans, éventuellement renouvelable deux fois pour les administrateurs indépendants,
- les administrateurs exécutifs et les administrateurs représentant l'actionnaire principal ne connaissent pas de limite du nombre de réélections dans la durée de leurs fonctions,
- tout mandat se termine au plus tard à l'Assemblée Générale Ordinaire qui suit l'anniversaire des 70 ans de l'administrateur,
- la composition du Conseil d'administration est basée sur la mixité des genres, la diversité et la complémentarité de compétences, des expériences et des connaissances.

Durant l'année 2025, le Conseil s'est réuni à 7 reprises. Il a débattu notamment sur :

- les comptes consolidés annuels et semestriels,

- le suivi du budget 2025 et la préparation du budget 2026,
- l'examen du rapport de rémunération et du rapport de gestion, la revue de la politique de rémunération,
- le suivi du programme de rachat d'actions propres et la décision d'annulation des actions propres déjà rachetées,
- le monitoring du contrôle interne et l'analyse des risques y inclus des participations,
- le suivi des participations,
- le financement de certaines participations et l'état de la trésorerie,
- l'examen et la prise de décision à la suite de la présentation de dossiers d'investissement,
- le cheminement stratégique du Groupe,
- le suivi des litiges,
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil,
- le renouvellement des comités du Conseil, les pouvoirs de signatures bancaires,
- la communication envers les actionnaires et les parties prenantes.

Les travaux du Conseil sont organisés et documentés pour lui permettre de suivre et de contrôler les opérations accomplies dans le cadre de la gestion journalière ainsi que les résultats, les risques et la valeur de la Société.

### Comités spécialisés

Deux Comités spécialisés sont en place :

#### Le Comité d'audit et de gestion des risques

Il s'est réuni à 4 reprises en 2025 et a notamment débattu sur :

- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2024 et au 30 juin 2025,
- le périmètre de consolidation et les modèles de valorisation de certaines participations,
- le suivi des normes IFRS et l'impact de nouvelles normes,

- le suivi des informations non-financières (ESG, CSRD, l'impact du dérèglement climatique et de la taxonomie),
- les litiges et les actions juridiques en cours,
- les risques et le contrôle interne,
- les communiqués annuels et semestriels.

La composition du Comité d'audit et de gestion des risques a été modifiée pour la dernière fois lors du Conseil d'administration du 19 juin 2025. À la suite de la démission de Monsieur Pierre-Alexis Hocke de son mandat d'administrateur de Compagnie du Bois Sauvage, il a été procédé au remplacement de Monsieur Pierre-Alexis Hocke par Monsieur Gilles van der Meerschen, en qualité de membre du Comité d'audit et de gestion des risques, avec effet au 19 juin 2025.

Les membres du Comité d'audit et de gestion des risques disposent, par leurs expériences professionnelles, des compétences nécessaires, tant individuellement que collectivement, pour garantir un fonctionnement efficace du Comité.

#### Le Comité de nomination et de rémunération

Il s'est réuni à 3 reprises en 2025. Le Comité s'est penché notamment sur :

- la rémunération des membres du Conseil d'administration,
- le processus d'évaluation à mi-mandat des administrateurs concernés et le processus d'évaluation du CA,
- l'enveloppe des rémunérations et les critères pour les bonus des membres du personnel y inclus la prise en compte de critères ESG,
- l'analyse des pouvoirs du Directeur Général,
- la revue de la politique de rémunération,
- l'établissement du rapport de rémunération,
- le Code belge de Gouvernance d'entreprise 2020.

Conformément aux principes repris dans le Code belge de Gouvernance d'entreprise 2020, le Comité de nomination et

de rémunération (tout comme le Conseil d'administration et le Comité d'audit) reste attentif à rassembler suffisamment de compétences dans les différents domaines d'activité de la Société ainsi qu'une variété suffisante d'expériences, d'âges et de genres. Une attention particulière a été portée à ce point pour les nominations de nouveaux administrateurs.

Actuellement, le Conseil d'administration est constitué de 9 membres, 5 hommes et 4 femmes, en conformité avec l'article 7 :86 du Code des Sociétés et des Associations, qui impose dans les sociétés cotées au moins un tiers des membres de sexe différent de celui des autres membres, le nombre minimum exigé étant arrondi au nombre entier le plus proche.

La composition du Comité de nomination et de rémunération a été modifiée pour la dernière fois lors du Conseil d'administration du 2 juin 2023. En 2024, Valérie Paquot a été reconduite comme membre du Comité de nomination et de rémunération à la suite du renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'AGO du 24 avril 2024.

Les participations à ces deux Comités ont été rémunérées par l'attribution d'un jeton de présence.

Le rôle et le fonctionnement du Comité d'audit et de gestion des risques et du Comité de nomination et de rémunération sont décrits dans le point 5 de la Charte de Corporate Governance de la Société. Celle-ci et le Règlement d'ordre intérieur du Comité d'audit et de gestion des risques sont disponibles sur le site web de Compagnie du Bois Sauvage ([www.bois-sauvage.be](http://www.bois-sauvage.be)).

#### 4.4.2. Nomination(s) statutaire(s)

Le mandat d'administrateur de la société HLW BV, représentée par Madame Isabelle Hamburger, en qualité d'administrateur indépendant, viendra à l'échéance le jour de l'assemblée générale du 22 avril 2026. La Compagnie du Bois Sauvage remercie la société

HLW BV et sa représentante Madame Isabelle Hamburger pour l'excellent travail accompli durant ses douze années de présence en qualité d'administrateur au sein du Conseil de la Société. Le Conseil d'administration propose de nommer Monsieur Frédéric Rouvez pour la remplacer.

Vous pouvez trouver à la suite une description de son parcours professionnel. Monsieur Frédéric Rouvez débute comme auditeur chez Arthur Andersen entre 1987 et 1989, avant de rejoindre Téléfusion où il occupe la fonction de directeur financier de 1990 à 1995. En 1995, il devient conseiller au budget auprès du ministre Eric André à la Région bruxelloise. La même année, il intègre le Groupe GIB, où il exerce jusqu'en 2000 comme adjoint de l'administrateur-délégué et directeur financier de l'immobilière GIB Immo.

En 2000, il cofonde EXKi, dont il sera administrateur-délégué pendant plus de vingt ans. L'enseigne se développe autour d'un concept de restauration rapide de qualité, mettant l'accent sur la santé, le respect des personnes et de l'environnement. L'entreprise atteint près de 80 restaurants, dont la moitié en franchise, et emploie environ 1.100 personnes en Belgique, en France, au Luxembourg et aux Pays-Bas.

Depuis 2025, il est directeur commercial de 'Les Petits Riens', tout en étant cofondateur et président du conseil d'administration de IFREQ et investisseur dans SoWood Kombucha. En 2026, il devient également conseiller auprès du Uhoda Group pour le développement en franchise de Uhoda Epicerie.

Le Conseil d'administration informe l'assemblée générale de la démission au titre d'administrateur de Monsieur Pierre-Alexis Hocke avec effet au 19 juin 2025.

Pour exercer le mandat devenu vacant, le Conseil a coopté à dater du 19 juin 2025 Monsieur Gilles van der Meerschen au titre d'administrateur représentant l'actionnaire principal.

Vous pouvez trouver ci-dessous, une description de son profil. Monsieur Gilles van der Meerschen est un entrepreneur et investisseur actif dans les domaines de la finance, de la technologie et de l'agroalimentaire.

Il est cofondateur, Chief Business Officer et membre du conseil d'administration de Spreds, une plateforme de services numériques facilitant le financement des entreprises et opérant sous la supervision des autorités financières belges et européennes. Il est également cofondateur et propriétaire de Spreds Finance, filiale du groupe Spreds.

Par ailleurs, il est cofondateur et actionnaire de Dolfin SA, producteur belge de chocolats premium. Il y exerce aujourd'hui les fonctions d'administrateur non exécutif et détient indirectement une participation minoritaire d'environ 20 % via la holding General Chocolates Company, qu'il a également cofondée et qui détient la majorité du capital de Dolfin SA.

En parallèle de ses activités entrepreneuriales, il siège en qualité d'administrateur non exécutif au sein du conseil d'administration de plusieurs sociétés d'investissement non cotées actives dans le capital-risque et le private equity.

Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale de ratifier la cooptation de Monsieur Gilles van der Meerschen au poste d'administrateur en remplacement de Monsieur Pierre-Alexis Hocke jusqu'au jour de l'assemblée générale du 22 avril 2026 et de le nommer administrateur représentant l'actionnaire principal jusqu'à la date d'expiration prévue du mandat de son prédécesseur, c'est-à-dire jusqu'au jour de l'assemblée générale de 2028.

### 4.4.3. Composition du Conseil d'administration et des organes de gestion



Hubert Olivier  
Président du Conseil  
d'administration  
Administrateur  
Indépendant



Marie-Noël Paquot  
Administrateur représentant  
l'actionnaire principal



Valérie Paquot  
Administrateur représentant  
l'actionnaire principal



Gilles van der Meerschen  
Administrateur représentant  
l'actionnaire principal  
(mandat ayant pris cours le  
19 juin 2025)



Karen Dumery  
Administrateur  
Indépendant



Nils van Dam  
Administrateur  
Indépendant

		Fin du mandat en cours
<b>Hubert Olivier</b> repr. Tigrane, SAS	Président du Conseil d'Administration Administrateur Indépendant	2027
<b>Karen Dumery</b> repr. GoAct BV	Administrateur Indépendant	2027
<b>Isabelle Hamburger</b> repr. HLW BVBA	Administrateur Indépendant	2026
<b>Gilles van der Meerschen</b>	Administrateur représentant l'actionnaire principal, coopté	À partir du 19/06/2025

		Fin du mandat en cours
<b>Marie-Noël Paquot</b> repr. Blacercel, SA	Administrateur représentant l'actionnaire principal	2027
<b>Valérie Paquot</b>	Administrateur représentant l'actionnaire principal	2028
<b>Thibault Van Craen</b>	Administrateur Indépendant	2027
<b>Nils van Dam</b>	Administrateur Indépendant	2027
<b>Christophe Mignot</b>	Administrateur Indépendant	2028



Christophe Mignot  
Administrateur  
Indépendant



Thibault Van Craen  
Administrateur  
Indépendant



Isabelle Hamburger  
Administrateur  
Indépendant



Benoit Deckers  
Directeur Général

**Composition du  
Comité d'audit et de gestion des risques**

**Karen Dumery**

**Gilles van der Meerschen (à partir du 19/06/2025)**

**Thibault Van Craen**

**Composition du  
Comité de nomination et de rémunération**

**Isabelle Hamburger**

**Valérie Paquot**

**Nils van Dam**

**Directeur Général**

**Benoit Deckers**

**Commissaire aux comptes**  
Deloitte Reviseurs d'Entreprises SRL  
représentée par Madame Corine Magnin  
Gateway Building, Luchthaven Nationaal 1J - 1930 Zaventem

Fin de mandat : 2026

## 4.5. Rapport de rémunération

### 4.5.1. Procédure adoptée pour l'élaboration de la politique de rémunération

La politique de rémunération des administrateurs est revue chaque année au sein du Comité de nomination et de rémunération avant d'être discutée en Conseil d'administration. En cas de révision, elle est soumise pour approbation à l'Assemblée générale qui suit. Elle a été modifiée pour la dernière fois lors de l'Assemblée générale du 26 avril 2023.

### 4.5.2. Politique de rémunération

#### 4.5.2.1. Administrateurs exécutifs et non exécutifs

La politique de rémunération se compose :

- de jetons de présences pour les Conseils d'administration fixés, par séance, à EUR 3.000 pour le président et à EUR 1.500 pour les autres administrateurs,
- d'un fixe annuel de : EUR 34.000 pour le président et EUR 17.000 pour les autres administrateurs,
- d'un fixe et de jetons de présence pour les Comités (audit et de gestion des risques et CNR) arrêtés comme suit :

EUR	Comité audit et de gestion des risques		Comité de nomination et de rémunération	
	Président	Membres	Président	Membres
Un fixe annuel par personne	3.000	2.000	1.500	1.000
Un jeton de présence par séance/ personne	1.500	1.000	1.125	750

Les administrateurs qui exercent un ou plusieurs mandats (direct ou indirect) auprès des filiales du Pôle chocolat et/ou des participations reçoivent 100 % des émoluments reçus par Compagnie du Bois Sauvage dans ce cadre.

Concernant le Conseil d'administration et les comités spécialisés (Comité d'audit et de gestion des risques et Comité de nomination et de rémunération), la Société prévoit de soumettre des modifications de la politique de rémunération des administrateurs à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire du 22 avril 2026.

#### 4.5.2.2. Directeur Général

La rémunération brute totale du Directeur Général se divise en 4 parties :

1. Une partie fixe annuelle
2. Une partie variable
3. Une partie en assurance pension selon le principe de contribution annuelle définie
4. D'autres revenus consistant en voiture de fonction, frais de représentation, assurances.

Il n'est pas prévu contractuellement, au bénéfice de la Société, la possibilité de recouvrement de la rémunération variable en cas d'informations financières erronées. Il n'y a pas d'indemnité de départ autre que légale prévue.

#### 4.5.2.3. Plan de paiements fondés sur des actions

Il n'y a pas eu de plan de paiements fondés sur des actions durant l'exercice 2025.

### 4.5.3. Rémunération et émoluments

Pour l'exercice 2025, l'ensemble des rémunérations attribuées aux administrateurs est détaillé dans les tableaux ci-dessous. Les montants qui y figurent correspondent au coût total pour l'entreprise, i.e. incluant les cotisations sociales, taxes et impôts, le cas échéant applicables.

#### 4.5.3.1. Rémunération brute payée en 2025 aux administrateurs sur base individuelle (coût total entreprise)

EUR	Conseil d'administration			Comité d'audit et de gestion des risques		Comité de nomination et de rémunération		Total perçu
	Présence sur 7	Jetons de présence	Fixe	Présence sur 4	Fixe et jetons	Présence sur 3	Fixe et jetons	
<b>Administrateurs</b>								<b>Autre mandat</b>
Isabelle Hamburger <sup>(1)</sup>	7	15.000	17.000			3	3.250	35.250
Pierre-Alexis Hocke	3	6.000	7.893	2	3.000			16.893
Hubert Olivier <sup>(2)</sup>	7	30.000	34.000					64.000
Valérie Paquot	7	15.000	17.000			3	3.250	35.250
Karen Dumery <sup>(3)</sup>	7	15.000	17.000	4	9.000			6.000 47.000
Gilles Van der Meerschen	4	9.000	9.107	1	2.000			20.107
Marie-Noël Paquot <sup>(4)</sup>	7	15.000	17.000					32.000
Thibault Van Craen	7	15.000	17.000	4	6.000			38.000
Nils van Dam	6	13.500	17.000			3	4.875	35.375
Christophe Mignot	7	15.000	17.000					6.000 38.000
<b>Total</b>		<b>148.500</b>	<b>170.000</b>		<b>20.000</b>		<b>11.375</b>	<b>361.875</b>

<sup>(1)</sup> Représentante de HLW BV

<sup>(2)</sup> Représentant de Tigrane SAS

<sup>(3)</sup> Représentante de GoAct BV

<sup>(4)</sup> Représentante de Blacercel SA

Certains Conseils d'administration ont fait l'objet d'une durée prolongée ce qui justifie l'attribution de double jetons de présence.

Outre ces rémunérations, Compagnie du Bois Sauvage a versé un montant de 110.000 euros (HTVA) à titre d'honoraire à la société Van Dam Management, BV. Celle-ci est directement liée à l'administrateur Monsieur Nils van Dam.

(EUR)	Mandats exercés dans les filiales du Groupe en 2025
<b>Administrateurs</b>	
Pierre-Alexis Hocke	20.000
Valérie Paquot	43.000
<b>Total</b>	<b>63.000</b>

#### 4.5.3.2. Rémunérations brutes (coût total entreprise) allouées au sein du Groupe au Directeur Général en 2025

(EUR)	Rémunération				Total
	Fixe	Variable	Pension	Autres	
Benoit Deckers	412.842	64.020	10.036	6.472	493.370
<b>Total</b>	<b>412.842</b>	<b>64.020</b>	<b>10.036</b>	<b>6.472</b>	<b>493.370</b>

#### 4.5.3.3. Droits de souscription sur actions attribués au Directeur Général en 2025

Il n'y a pas eu d'octroi de droits de souscription sur actions au Directeur Général en 2025. Le Directeur Général n'a pas exercé de droits de souscription sur actions en 2025.

#### 4.5.4. Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et de ses administrateurs individuels

Sous la direction de son Président, le Conseil d'administration évalue régulièrement sa taille, sa composition et son fonctionnement.

Cette évaluation poursuit quatre objectifs :

- Juger le fonctionnement du Conseil d'administration et le suivi apporté à la gestion quotidienne de la Société,
- Vérifier si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate,
- Apprécier la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions et son

engagement constructif dans les discussions et la prise de décisions,

- Vérifier si la composition actuelle du Conseil d'administration correspond à celle qui est souhaitable pour la Société.

Le Code belge de Gouvernance d'entreprise 2020 préconise (point 9.1) que la Société dispose d'une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer, au moins une fois tous les 3 ans, sa gouvernance. Afin de se conformer à ce principe, le Conseil d'administration a évalué en décembre 2025 son fonctionnement et ses performances avec l'assistance d'un expert externe. Cette évaluation a fait l'objet par cet expert d'un rapport au Conseil. L'expert a présenté une synthèse anonymisée de ses échanges avec les différents membres du Conseil ainsi que des recommandations en vue de pistes d'améliorations. Le Conseil en a pris bonne note en vue d'une mise en pratique.

Une évaluation individuelle de la contribution de chaque administrateur à mi-mandat a été mise en place.

#### 4.5.5. Autres rémunérations

Dans le cadre de sa mission de contrôle des comptes et des informations non financières de Compagnie du Bois Sauvage et de ses filiales, Deloitte Reviseurs d'Entreprises S.R.L et son réseau ont perçu des émoluments pour un montant total d'EUR 420.960. Les honoraires pour les missions légales ont été d'EUR 10.000.

## 4.6. Système de contrôle interne et de gestion des risques

Le Conseil d'administration assure un suivi de l'existence et du bon fonctionnement du contrôle interne aussi bien au niveau opérationnel et financier que juridique et porte une attention particulière à l'évaluation des risques liés à l'activité de la Société et à l'efficacité du contrôle interne.

La structuration de l'évaluation des systèmes de gestion des risques et du contrôle interne s'est faite à partir de 2010 sur base du modèle COSO<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> COSO est un référentiel établi par le «Committee of Sponsoring Organizations» (organisme international) de plus en plus utilisé par les sociétés pour évaluer et améliorer la gestion de leurs risques.

#### 4.6.1. Environnement de contrôle

##### Vocation et stratégie

Au cœur de Compagnie du Bois Sauvage réside une vision profonde, celle d'être bien plus qu'un investisseur patrimonial. Nous sommes un partenaire de confiance, stable, à l'ancrage familial solide et dont l'histoire est riche de succès entrepreneuriaux.

Nous sommes guidés par une fidélité à long terme envers les entrepreneurs et visionnaires que nous accompagnons, dans une relation où la confiance est la clé.

Concentrés sur un nombre limité de participations, principalement industrielles, nous contribuons activement au succès des entreprises en apportant notre expertise et notre soutien à chaque étape de leur croissance. Nous fédérons autour de nous des investisseurs qui partagent notre vision à long terme et notre approche prudente et responsable.

Notre mission est de construire une croissance authentique c'est-à-dire une croissance durable, tangible et menée par une gouvernance solide.

##### Définition des rôles et organes décisionnels de la Société

Le Conseil d'administration a, dans sa compétence, tous les actes qui ne sont pas expressément réservés par la loi ou les statuts à l'assemblée générale. Il est responsable de la gestion de la Société, du contrôle de la gestion journalière et de l'exécution des décisions prises. Outre ses obligations au regard du CSA, les tâches principales du Conseil d'administration sont décrites au point 4.4.1.

Le Conseil d'administration a désigné le Directeur Général pour assurer le management exécutif tant en interne qu'en externe

ainsi que la représentation de la Société auprès de la presse et des analystes financiers.

Le Conseil d'administration a également chargé certains de ses membres et certains mandataires ayant reçu des pouvoirs spéciaux de la représentation des mandats exercés par la Société dans les participations détenues par celle-ci. Ces mandats sont parfois exercés au nom de la Société, parfois au nom de l'administrateur ou du mandataire ayant reçu des pouvoirs spéciaux, mais pour le compte de Compagnie du Bois Sauvage.

Le Conseil d'administration a mis en place deux Comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques. La prise de décisions reste une compétence collégiale du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a mis en place dès 1999 un Comité d'audit, rebaptisé Comité d'audit et de gestion des risques au Conseil du 7/12/2020, ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet. Le Comité d'audit et de gestion des risques veille à l'intégrité de l'information financière donnée par la Société, en particulier en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la Société et le Groupe, en ce compris les critères de consolidation des comptes des sociétés du Groupe. Cet examen inclut l'évaluation de l'exactitude, du caractère complet et de la cohérence de l'information financière. Au moins une fois par an, le Comité d'audit et de gestion des risques examine les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en place pour s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés au respect de la législation et des règles en vigueur), soient correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance. Le Comité d'audit et de gestion des risques est en charge également de l'évaluation, de la gestion

et du suivi des risques ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) ainsi que des risques associés à la cybersécurité.

Le Comité de rémunération est institué par le Conseil d'administration conformément à l'article 7 :87 §2 du CSA.

Le Conseil d'administration du 19 juin 2006 a décidé de fusionner les Comités de rémunération et de nomination. Le Comité de nomination et de rémunération est composé de trois administrateurs non exécutifs. Le Comité de nomination et de rémunération a un double rôle. Il formule des recommandations au Conseil d'administration concernant la nomination des administrateurs. Il fait des propositions au Conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs et les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires ainsi que sur la politique de rémunération du Directeur Général et des autres membres du personnel.

##### Intégrité et Éthique

Du point de vue de la déontologie et de l'éthique, un code de conduite interne en matière de transactions financières est d'application dans le Groupe.

Depuis 2024, dans le cadre de la mise en conformité avec la CSRD, ce code a été complété par un code de conduite interne plus large y inclus la description du processus de lanceur d'alerte mis en place.

Ces différents codes ont pour but d'assurer un comportement intègre, éthique et respectueux des lois par les administrateurs et le personnel du Groupe.

#### 4.6.2. Processus de gestion des risques

Une évaluation semestrielle des risques principaux est réalisée par le Conseil d'administration. Les risques font aussi l'objet d'un suivi ponctuel par le Conseil d'administration. Cette analyse de risques donne lieu à des actions de correction si nécessaire.

Certains membres du Conseil d'administration et le Directeur Général siègent au Conseil d'administration et au Comité d'audit et de gestion des risques «ou Advisory Board» de certaines participations du Groupe, ce qui leur permet de suivre les risques spécifiques à ces participations.

En 2025, l'analyse des risques liés aux activités de la Société a permis de mettre en évidence les risques principaux suivants :

Descriptions des risques	Contrôles mis en place
<b>a) Taux d'intérêt</b>	
<p>L'effet d'une variation des taux d'intérêt peut avoir une influence sur les cash-flows du Groupe liés à l'endettement à taux variable mais aussi sur le rendement de sa trésorerie. La valorisation des dettes à taux fixe est faite selon le coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.</p>	<p>Compagnie du Bois Sauvage ayant remboursé en son temps l'ensemble de son endettement propre à taux variables, n'a plus aucun contrat de couvertures de taux d'intérêts du type «Interest Rate Swap» (IRS) mais pourrait de nouveau en avoir à l'avenir. Il est à noter qu'un emprunt et une couverture de taux sont deux contrats sans lien juridique.</p>
<b>b) Liquidité</b>	
<p>Le Groupe est vigilant à disposer des moyens financiers suffisants pour faire face à ses remboursements de dettes ou ses engagements financiers.</p>	<p>Compagnie du Bois Sauvage fait en sorte d'avoir une situation de trésorerie positive. Elle dispose à cet effet d'un outil informatique reprenant tous les éléments bilan et hors bilan affectant la trésorerie. Les positions de trésorerie sont actualisées de manière hebdomadaire.</p>

<b>c) Risque de participations</b>	
<p>Compagnie du Bois Sauvage dispose d'un portefeuille de participations comprenant majoritairement des actions belges et européennes. Bien que diversifiées, ces participations l'exposent aux variations des marchés boursiers et financiers. Chacune de ces participations est aussi exposée à des risques spécifiques. Le risque industriel lié à la participation à 100 % dans le Groupe chocolatier est principalement dû au caractère alimentaire et donc lié au risque de contamination des produits. L'autre risque industriel important est lié au fait que le Groupe chocolatier ne possède qu'une unité de production principale et une autre de plus petite taille pour assurer l'entièreté de sa production.</p>	<p>Le portefeuille de participations du Groupe est un élément essentiel pour son objectif de création de valeur à long terme et la distribution d'un dividende en croissance régulière. La diversification de ces participations est un des éléments visant à réduire le risque inhérent à de tels investissements. Les risques associés aux entités contrôlées font l'objet d'un suivi spécifique. Les risques spécifiques des participations cotées sont traités par elles-mêmes et disponibles dans leurs rapports annuels respectifs. Le risque industriel lié à la participation à 100 % dans le Groupe Neuhaus et 66 % dans Jeff de Bruges est analysé et revu régulièrement en Conseil d'administration. Le Groupe s'efforce d'avoir un poste d'administrateur dans les participations non cotées afin d'assurer un meilleur suivi. Le portefeuille de participations fait l'objet de revues régulières par le Conseil d'administration.</p>

**d) Immobilier**

Les principaux risques liés aux investissements immobiliers du Groupe sont relatifs à la valorisation de l'immobilier, à la vacance locative, au niveau des loyers et au paiement de ceux-ci. En outre, il existe un risque que les immeubles soient détruits par le feu ou par une catastrophe naturelle.

Le Groupe a veillé à diversifier ses investissements immobiliers. Au vu du contexte plus difficile des dernières années, un suivi plus systématique a été mis en place des principales participations immobilières.

**e) Devises**

Les investissements (directs) à long terme de Compagnie du Bois Sauvage sont uniquement en euros, en dollars américains et en Zlotys. Les investissements en dollars américains représentent près de 4 % de la valeur des actifs.

Le risque lié à l'évolution de l'US Dollar (USD) et du Zloty (PLN) n'est pas couvert par le Groupe car il n'y a pas de flux réguliers et prévisibles dans cette devise.

**f) Contrepartie**

Le risque de contrepartie est principalement lié aux opérations avec les banques et les intermédiaires financiers.

Les seules contreparties acceptées sont les banques avec lesquelles Compagnie du Bois Sauvage a une relation directe : BNP Paribas Fortis, Belfius, Banque Degroof Petercam, et la société de bourse Leleux ainsi que Berenberg Bank (DE), Truist (USA) et BGL BNP Paribas pour ses filiales à l'étranger. En cas de relation avec d'autres contreparties (hors prise de participations), le Groupe veillera à se prémunir autant que possible d'un risque de défaut de celles-ci.

**g) Activité de marché**

Le risque lié aux activités de marché est à la fois un risque lié aux cours des actions sous-jacentes et à la volatilité de celles-ci.

Les seules contreparties acceptées sont les banques avec lesquelles Compagnie du Bois Sauvage a une relation directe : BNP Paribas Fortis, Belfius et la société de bourse Leleux ainsi que Berenberg Bank (DE), Truist (USA) et BGL BNP Paribas pour ses filiales à l'étranger. En cas de relation avec d'autres contreparties (hors prise de participations), le Groupe veillera à se prémunir autant que possible d'un risque de défaut de celles-ci. Toutes les options d'achat/vente émises sont couvertes par des titres détenus en portefeuille ou de la trésorerie disponible. Compagnie du Bois Sauvage s'est fixée des limites en termes de montant et de durée des options détenues et a adapté ses systèmes de back-office et de contrôle de l'activité. Cette activité n'est exercée qu'occasionnellement.

**h) Risque lié à l'établissement des états financiers**

Le traitement des données est assuré par un personnel réduit. La fiabilité et le caractère complet de ces données sont des éléments essentiels du travail de l'équipe en place.

Chaque personne dispose des qualités professionnelles essentielles pour accomplir ses tâches. Un «back-up» pour les activités principales existe et un certain nombre de procédures ont été rédigées afin d'assurer une reprise rapide en cas d'absence d'une personne. Les états financiers consolidés font l'objet de revue à différents niveaux avant leur publication. Le Conseil d'administration approuve les modifications des principes et méthodes comptables applicables dans le Groupe et leur conformité avec les normes IFRS.

### **i) Risque de fraude et de délégation de pouvoir**

Une fraude au niveau du personnel, un non-respect des pouvoirs de signature ou une usurpation d'identité pourrait entraîner une perte financière et nuire à l'image de la Société.

La séparation des tâches et la double signature constituent les principes de base dans le Groupe. Une documentation reprenant les pièces justificatives adéquates sert de support aux opérations. Le principe de double approbation et de double contrôle est d'application.

### **j) Risque lié au non-respect de la réglementation et de la législation**

L'évolution de la législation et des réglementations (y inclus les aspects fiscaux) ou le non-respect par la Société de celles-ci pourraient avoir un impact sur la rentabilité du Groupe et sur son image. Ce risque est accentué par la multiplication des nouvelles législations Européennes y inclus «la Corporate Sustainability Reporting Directive» (CSRD), la réglementation contre la déforestation (EUDR) et la nouvelle directive pour adresser les risques associés à la cybersécurité (NIS2).

Le Groupe est particulièrement attentif à respecter et à anticiper l'évolution des réglementations et législations applicables. Un suivi spécifique est réalisé avec les participations concernées pour assurer la mise en conformité avec les nouvelles législations y inclus en particulier la CSRD et l'EUDR. Le traitement des opérations particulières non récurrentes fait l'objet d'une analyse spécifique avec notamment la consultation du commissaire ou d'autres personnes spécialisées.

### **k) Risque lié au système informatique**

Le risque d'intrusion externe dans le système informatique du Groupe pourrait engendrer le vol ou la destruction des données. Ainsi, les risques associés à la cybersécurité font l'objet d'une évaluation et d'un suivi spécifique dans le cadre également de la mise en conformité avec la NIS2.

Le Groupe a mis en place de nouveaux outils informatiques afin de contrer les intrusions externes au réseau. De plus, la politique des mots de passe a été mise à jour. Le Groupe a également dispensé de courtes formations sur les principaux risques informatiques y inclus les risques associés à l'hameçonnage. Le plan de mise en conformité avec la législation NIS2 fait l'objet d'une évaluation régulière à travers, entre autre, du comité d'audit et de gestion des risques.

### **l) Risques Géopolitiques**

Au vu des incertitudes associées au contexte géopolitique global, une attention particulière est apportée à l'évaluation, au suivi et l'atténuation de ces risques au niveau de Compagnie du Bois Sauvage et de ses participations. La situation politique en Equateur continue à faire l'objet d'une évaluation spécifique au vu du personnel et des approvisionnements du Pôle chocolat qui y sont associés.

L'impact du contexte géopolitique global fait l'objet d'une évaluation périodique à travers en particulier du suivi des prévisions de croissance, d'inflation et des coûts d'énergie. Au niveau de la situation en Equateur, des actions ont été initiées en priorité pour garantir la sécurité du personnel. Quant aux risques associés aux approvisionnements en fèves de cacao, des stocks ont été constitués pour limiter ce risque et des sources d'approvisionnement alternatives sont possibles. Des actions complémentaires seront entreprises si l'évolution de la situation l'exige.

### **m) Risques Associés au changement climatique**

Au niveau de Compagnie du Bois Sauvage, le changement climatique a un impact important principalement sur l'évolution du cadre réglementaire à travers la mise en place de la taxonomie au niveau européen et du plan d'implémentation de la «Corporate Sustainability Reporting Directive». Au niveau des opérations associées au Pôle chocolat principalement, le changement climatique a un impact sur le rendement des récoltes de cacao. Plus d'informations sont fournies sur les détails de ces impacts dans le rapport de durabilité.

Pour appréhender le risque réglementaire, un plan d'implémentation de la CSRD a été mis en place par Compagnie du Bois Sauvage pour les entités entrant dans le périmètre d'application et un suivi est réalisé par le Comité d'audit pour Compagnie du Bois Sauvage et les participations entrant dans le champs d'application. Un système de veille de la taxonomie et de l'évolution de la législation a ainsi été mis en place pour mieux en anticiper ses effets pour Compagnie du Bois Sauvage et ses participations. Au-delà des aspects réglementaires, l'impact du changement climatique fait l'objet d'un suivi régulier au niveau du Conseil d'administration de Compagnie du Bois Sauvage et de ses participations afin de pouvoir contribuer à son atténuation. Au niveau opérationnel, afin de faire face aux risques climatiques, un plan de transition a été établi par le Pôle chocolat. Ce plan de transition est détaillé dans le rapport de durabilité.

### n) Risques systémiques

Dans le cadre de la mise en conformité avec la CSRD, les risques systémiques ont été évalués. Ces risques englobent certains risques spécifiques déjà identifiés dont les risques associés au dérèglement climatique, à la cybersécurité et la perturbation des chaînes d'approvisionnement énergétique et de matières premières en particulier.

Pour adresser les risques systémiques, des plans de résilience ont été initiés. Ces plans intègrent en particulier la diversification des sources d'approvisionnement et les plans de restauration des systèmes informatiques. Plus d'informations concernant ces plans sont également intégrées dans le rapport de durabilité.

Tous ces risques sont examinés et mesurés semestriellement par le Comité d'audit et de gestion des risques.

#### 4.6.3. Information et communication

La publication de l'information financière se fait selon le schéma de publication légal suivi et établi par le Directeur Général et/ou le Directeur Financier. Les informations périodiques publiées sont revues préalablement par le Comité d'audit et de gestion des risques, et approuvées par le Conseil d'administration.

Le maintien, la mise à jour et la protection de l'accès aux données et aux programmes informatiques font l'objet d'un contrat avec des prestataires de service. La sauvegarde des données informatiques se fait quotidiennement en externe.

#### 4.6.4. Pilotage et surveillance

La surveillance des différentes activités de gestion de Compagnie du Bois Sauvage est renforcée par le travail du Comité d'audit et de gestion des risques, notamment au travers des travaux spécifiques de supervision des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Le Directeur Général, entre autres, dispose quotidiennement de différents rapports sur l'état et l'évolution des avoirs, dettes et engagements de la Société.

Lors de sa réunion du 29 novembre 2019, le Comité d'audit et de gestion des risques a instauré la mise en place de la fonction d'audit interne non-indépendante, afin de s'assurer de la bonne exécution des activités de contrôle.

## 4.7. Actionariat

### 4.7.1. Information aux actionnaires

Le site internet de la Société ([www.bois-sauvage.be](http://www.bois-sauvage.be)) est régulièrement mis à jour afin d'assurer une meilleure information des actionnaires leur permettant d'exercer au mieux leurs droits. Le site a fait l'objet d'une mise à jour complète en 2024.

L'Actif Net Réévalué de l'action y est rendu public semestriellement à l'occasion des communiqués relatifs aux résultats semestriels et annuels. Dans ce cadre, Compagnie du Bois Sauvage rappelle aux investisseurs que le calcul de l'Actif Net Réévalué est sujet aux incertitudes et aux risques inhérents à ce genre d'évaluation et ne constitue pas une mesure de la valeur actuelle ou future des actions de la Société.

Poursuivant la politique de transparence de la Société, le présent rapport détaille à la section 6 la composition du portefeuille consolidé au 31 décembre 2025.

Compagnie du Bois Sauvage est cotée sur Euronext Brussels. La Société fait partie de l'indice BEL Mid, dont les valeurs sont sélectionnées sur la base de critères de liquidité et de capitalisation boursière flottante.

Depuis 2004, la Société a mandaté la Banque Degroof Petercam pour améliorer la liquidité du titre en Bourse. Cela permet à l'action Compagnie du Bois Sauvage d'être cotée en continu sur la plateforme Euronext Brussels, offrant la possibilité aux investisseurs de traiter à tout moment de la journée sans contrainte de liquidité.

Le nombre de titres émis est de 1.604.406 au 31 décembre 2025 (dont 1.334 détenus en propre). Le nombre d'actions «fully diluted» est aussi de 1.604.406 au 31 décembre 2025.

Le volume annuel de titres traités en 2025 a été de 119.659. Le volume moyen journalier a été de 486 en 2025 contre 702 en 2024.

Les banques Degroof Petercam et KBC Securities publient régulièrement des analyses sur la Société; celles-ci sont disponibles auprès de la Société.

#### 4.7.2. Structure de l'actionariat

Les actionnaires principaux de Compagnie du Bois Sauvage SA, lui ont adressé, le 11 décembre 2025, une mise à jour de la notification reprenant les actions détenues à la date du 1<sup>er</sup> septembre 2025. Au 31 décembre 2025, aucune autre notification n'a été reçue. Tenant compte notamment de la notification

précitée, qui a également été adressée à l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA), et de l'opération d'annulation de 14.587 actions propres acquises par Compagnie du Bois Sauvage SA entre le 25 novembre 2024 et le 21 novembre 2025 (opération réalisée par acte notarié du 18 décembre 2025), la structure de l'actionariat est la suivante :

#### Situation au 31 décembre 2025

Dénominateur pris en compte : 1.604.406, qui tient compte de l'annulation des actions propres réalisée par Compagnie du Bois Sauvage le 18 décembre 2025.

Détenteurs de droits de vote	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Mme Guy Paquot (née Nicole Thys)	1.720	0,107 %
Fingaren SRL	92.411	5,760 %
Entreprises et Chemins de Fer en Chine SA	748.572	46,657 %
<b>Total</b>	<b>842.703</b>	<b>52,524 %</b>

Les détenteurs des droits de vote ayant fait la notification ci-dessus ont déclaré répondre aux critères de dispense prévus à l'article 2 :14 du CSA concernant l'obligation de lancer une offre publique d'acquisition.

La famille Paquot contrôle la société Fingaren SRL qui contrôle la société Entreprises et Chemins de Fer en Chine SA (ECFC).

Toutes les sociétés mentionnées ont leur siège à 1000 Bruxelles, rue du Bois Sauvage 17.

La Société n'a pas connaissance de l'existence de pactes d'actionnaires ou d'administrateurs qui puissent entraîner des restrictions au transfert de titres et/ou à l'exercice du droit de vote.

#### 4.7.3. Relation avec l'actionnaire principal

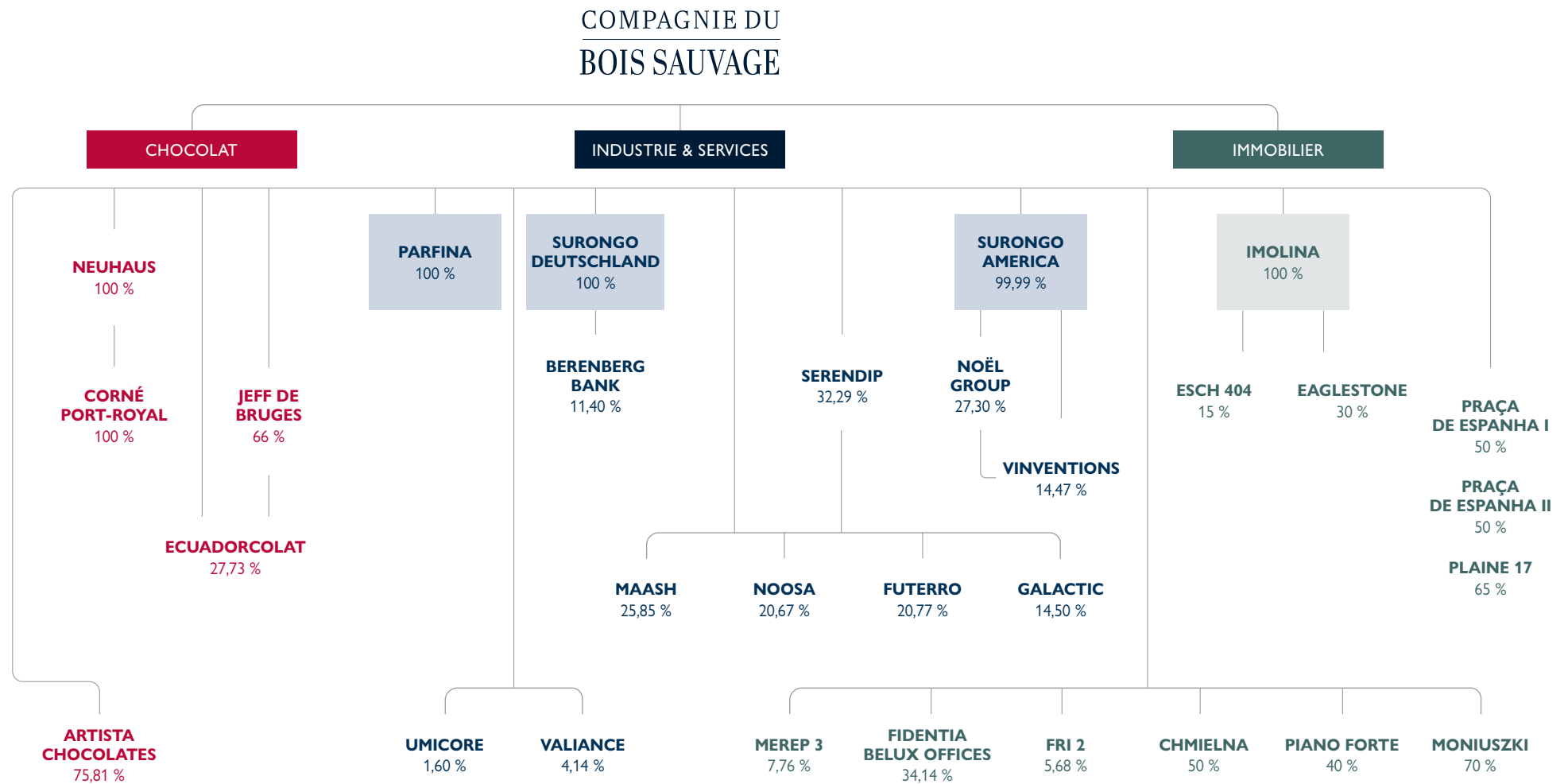
Entreprises et Chemins de Fer en Chine est une société patrimoniale inscrite au marché expert market et dont la mission principale est d'assurer la stabilité de l'actionariat du Groupe.

Fingaren, société patrimoniale privée, détient au 31 décembre 2025, 99,63 % d'Entreprises et Chemins de Fer en Chine.

Compagnie du Bois Sauvage et Entreprises et Chemins de Fer en Chine ont deux administrateurs communs : Valérie Paquot et Marie-Noël Paquot.

À l'exception de contrats de location de bureaux et de prestation de services, il n'existe aucune convention entre ces trois sociétés. Aucune rémunération, avantage, frais de gestion ou autre n'est payé par Compagnie du Bois Sauvage ou l'une de ses filiales à Entreprises et Chemins de Fer en Chine ou Fingaren (voir aussi note 28 du présent Rapport annuel). Les prestations de services faites par Compagnie du Bois Sauvage ou une de ses filiales pour «Entreprises et Chemins de Fer en Chine» et «Fingaren» leur sont refacturées.

# 5. Organigramme du Groupe et principales participations au 31/12/2025



## 6. Activités de l'exercice

### Composition du portefeuille consolidé de Compagnie du Bois Sauvage

Actif Net Réévalué au 31 décembre 2025

Participations (en EUR 1.000)	31/12/25	Participations (en EUR 1.000)	31/12/25	Participations (en EUR 1.000)	31/12/25
<b>Participations cotées</b>	<b>85.824</b>	<b>Immobilier</b>	<b>183.349</b>	<b>Portefeuille</b>	<b>866.434</b>
Umicore	70.835	Eaglestone	57.494	Trésorerie et équivalent de trésorerie (*)	39.227
Ageas	11.230	Fidentia Belux Offices	39.867	Endettement brut (*)	-20.831
Syensqo	0	FRI2	13.638	Autres nets (*)	1.866
Solvay	815	Merep 3	11.364		
BNP Paribas Fortis	2.945	Praça de Espanha (Po)	15.191	<b>Actif Net Réévalué</b>	<b>886.696</b>
AB Inbev	0	Esch 404 (Lux)	13.518	Valeur nette par action (EUR)	552,66
Orange	0	Chmielna (PI)/Piano Forte/Moniuszki	15.620	Nombre d'actions (hors actions propres)	1.604.406
Engie	0	Site Bois Sauvage	10.982		
		Immobilier US	4.918		
<b>Participations Private Equity</b>	<b>597.262</b>	Autres immobilier	757		
Pôle chocolat	509.231				
Berenberg	50.658				
Noel Group - Vinventions	4.255				
Galactic - Futerro	26.759				
Other private	6.358				

(\*) hors Groupe Chocolat repris dans la juste valeur

## Trésorerie consolidée de Compagnie du Bois Sauvage

Au 31 décembre 2025

(en EUR 1.000)	2025
Trésorerie consolidée (hors actions de trésorerie et Pôle chocolat)	39.227
Trésorerie (Pôle chocolat)	34.261
<b>Total</b>	<b>73.488</b>

# Pôle chocolat



## 6.1. Pôle chocolat

### Acteur important de la chocolaterie belge haut de gamme

Les principales marques du Groupe sont **Neuhaus** ([www.neuhaus.be](http://www.neuhaus.be)) et **Jeff de Bruges** ([www.jeff-de-bruges.com](http://www.jeff-de-bruges.com)) qui font plus de 95 % du chiffre d'affaires du Pôle chocolat. **Corné Port-Royal** ([www.corneportroyal.com](http://www.corneportroyal.com)) et **Artista Chocolates** ([www.artistachoc.be](http://www.artistachoc.be)) se partagent le restant.

Dans le contexte de recentrage stratégique, le renforcement du Pôle chocolat constitue un axe prioritaire de création de valeur pour le Groupe. Compagnie du Bois Sauvage a annoncé le 5 mars 2026 l'acquisition des 34 % restants du capital de Jeff de Bruges, devenant ainsi actionnaire unique de la société.

### Consolidation audités (IFRS)

(en millions EUR)	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Chiffre d'affaires	304,9	283,6	265,8
EBITDA hors IFRS16 (*)	56,2	54,0	49,6
Résultat net part du Groupe	23,0	20,5	18,7
Total Bilan	331,9	306,7	279,09
Trésorerie	34,3	30,2	39,6
Dette	30,0	29,0	19,2
% Intégration	100%	100%	100%

(\*) Les EBITDA sont calculés hors impact des ajustements IFRS 16 y compris pour les années antérieures.  
Les EBITDA historiques ont été restatés en conséquence.

### Neuhaus



Crédit photo Neuhaus

Livre en chocolat Aéroport Bruxelles-Zaventem

Neuhaus reste une référence dans le monde du chocolat belge de qualité, solidement ancré dans un héritage remontant à 1857, lorsque Jean Neuhaus ouvrit sa première boutique à la Galerie de la Reine à Bruxelles et que son petit-fils inventa la praline belge en 1912. Depuis ce site phare historique, qui continue d'incarner le savoir-faire de la marque et son savoir-faire belge, Neuhaus s'est développée en une marque reconnue internationalement avec plus de 800 points de vente dans le monde et produisant plus de 500 millions de pralines dans son atelier à Vlezenbeek (Belgique).

2025 s'est avérée être une année de ce que l'entreprise appelle en interne une « tempête parfaite ». Les prix du cacao très volatils, l'incertitude géopolitique persistante et l'introduction de tarifs à l'importation affectant l'une des principales régions de croissance de Neuhaus, les États-Unis, ont entraîné un environnement opérationnel particulièrement difficile. Malgré ces conditions, Neuhaus a continué à privilégier les investissements tournés vers l'avenir, une forte orientation client et le renforcement des fondations de l'entreprise, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, afin de soutenir la résilience à long terme.

La mission de Neuhaus reste inchangée : offrir le meilleur du chocolat belge aux clients du monde entier, portée par une attention constante à la qualité et à l'innovation. Cette mission est soutenue par quatre piliers stratégiques : un fort accent sur la qualité et l'innovation des produits, le développement accru de la notoriété de la marque sur les canaux physiques et numériques, une mentalité profondément centrée sur le client, et la mise en œuvre de processus clairs et efficaces.

Ces fondations doivent également être comprises de manière très concrète, car elles se traduisent par des investissements ciblés visant à étendre et à assurer la sécurité du site de production sur le long terme. En 2025, Neuhaus a continué à renforcer ces piliers malgré un contexte économique complexe et incertain.

Tout au long de 2025, Neuhaus a continué d'enrichir son offre grâce à de nouvelles collections aux saveurs et textures raffinées, ainsi qu'à des partenariats sélectionnés qui contribuent à une expérience de marque différenciée. Des collaborations saisonnières, comme la Saint-Valentin avec le chef Mallory Gabsi et Les Savoureux avec le chef étoilé Michelin Tim Boury, illustrent comment Neuhaus allie l'artisanat chocolaté à la gastronomie belge. De plus, une forte attention a été portée aux cadeaux, avec des boîtes cadeaux soigneusement conçues positionnées comme une offre pertinente et premium pour une large gamme d'occasions et de gammes de prix, tout en répondant à la préférence croissante des consommateurs pour des alternatives cadeaux plus réfléchies, produites localement et moins alcoolisées.



*Crédit photo Neuhaus*

*Collection Les Savoureux*

Parallèlement, Neuhaus a encore étendu sa présence commerciale. La société a ajouté de nouveaux partenariats avec des compagnies aériennes, ouvert de nouvelles boutiques en Belgique et au Luxembourg, et est également entrée sur le marché jordanien. Aux États-Unis également, Neuhaus a ouvert quatre nouvelles boutiques, et ces ouvertures, ainsi que de nouveaux partenariats, reflètent l'engagement continu de l'entreprise envers ce marché malgré l'introduction de tarifs à l'importation. Cette approche s'inscrit dans les ambitions à long terme de Neuhaus pour la région et son intention de développer davantage sa présence de manière structurée et mesurée, en tant que référence pour le chocolat belge.

L'orientation client a continué de se traduire par un haut niveau d'engagement et de fidélité. La satisfaction client a atteint un nouveau niveau record, avec le Net Promoter Score (NPS) qui a encore augmenté à 88. Si ce résultat confirme la force de la marque et de l'expérience client, Neuhaus reste concentrée sur l'amélioration continue, reconnaissant que maintenir des standards élevés exige un effort continu. La communauté Neuhaus Insider a continué de croître jusqu'à 900.000 clients, approchant rapidement le cap du million de clients fidèles. Cette communauté en expansion fournit des informations précieuses et soutient le développement d'une stratégie centrée sur les données sur le client. En 2025, Neuhaus a également organisé de nouveaux panels « Insider », créant des moments dédiés de dialogue qualitatif avec les clients afin d'affiner davantage l'expérience de la marque.

Sur le plan opérationnel, 2025 a marqué une étape importante dans le parcours d'industrialisation de Neuhaus. La nouvelle ligne de moulage a été mise en service avec succès comme un élément clé du programme d'industrialisation plus large. Après une phase de tests et de formation approfondie ainsi que des premières séries de production, la ligne sera pleinement

opérationnelle en 2026, contribuant à une capacité accrue, à une meilleure cohérence qualité et à une meilleure efficacité opérationnelle, tout en réduisant les déchets de production. Afin d'optimiser l'utilisation de cette capacité supplémentaire, Neuhaus a continué à développer des partenariats de marque privée sélectionnés très performants. Parallèlement, l'entreprise a lancé la nouvelle phase de sa feuille de route d'industrialisation, avec le lancement de projets visant à automatiser les lignes de cuisson et de pliage. Ces investissements visent à soutenir la demande croissante des Pralines Irrésistibles emblématiques de Neuhaus, tant aujourd'hui que dans les années à venir. De plus, plusieurs autres initiatives sont actuellement à l'étude ou en cours d'exécution, créant une base solide pour des améliorations supplémentaires de la productivité, de la qualité et du volume à partir de 2026.

En 2025, Neuhaus a également lancé la mise en œuvre d'un nouveau système ERP. Ce projet s'inscrit dans le quatrième pilier stratégique des processus simples et efficaces et est conçu pour soutenir davantage l'intégration opérationnelle, la qualité des données et la scalabilité à l'échelle de l'organisation.

Du point de vue de l'approvisionnement et des coûts, les marchés des matières premières sont restés volatils tout au long de l'année. Alors que les prix du cacao ont montré une tendance à la baisse au second semestre 2025, d'autres ingrédients clés, comme les noix, ont continué à subir des niveaux de prix élevés. En conséquence, l'impact positif potentiel de la baisse des prix du cacao sur la rentabilité devrait devenir visible progressivement au cours de 2026. Grâce à une stratégie de couverture bien établie, à la diversification des approvisionnements et à des améliorations continues d'efficacité, Neuhaus a pu gérer ces conditions de manière disciplinée et résiliente.



*Credit photo Neuhaus*

*Nouvelle boutique à New York*

La durabilité chez Neuhaus est une base qui traverse tous les aspects des opérations et de la prise de décision de l'entreprise. Les clients considèrent de plus en plus les pratiques responsables comme acquises, et Neuhaus aborde la durabilité en conséquence. En 2025, des progrès concrets ont été réalisés dans plusieurs domaines, notamment la réduction des déchets et l'efficacité énergétique en production, des choix d'emballages plus durables et une transparence accrue sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Un accent continu sur la sécurité et le bien-être des employés est resté central, la Journée de la famille organisée en avril constituant un moment clé de connexion et d'engagement. Neuhaus a également continué à communiquer de manière plus active et transparente sur les sujets de durabilité et à dialoguer avec les parties prenantes clés, y compris les fournisseurs. Dans ce contexte, une nouvelle Journée des Fournisseurs a été organisée pour clarifier davantage les valeurs, attentes et ambitions partagées, notamment dans le domaine de la durabilité.

Malgré les nombreux défis rencontrés en 2025, l'entreprise a enregistré une croissance des ventes à deux chiffres et une

nette amélioration de l'EBITDA opérationnel, soutenue par une performance solide dans l'ensemble de ses unités commerciales. Malgré la pression continue due à la hausse des prix du cacao, le fonds de roulement est resté bien contrôlé tout au long de l'année.

En regardant vers l'avenir, Neuhaus reste concentré sur l'équilibre entre ambition et discipline. Des gains de productivité continus, une automatisation accrue et des investissements industriels, combinés à une attention soutenue à la valeur client, seront essentiels pour gérer les pressions de coûts et soutenir le développement à long terme. Dans un environnement encore incertain, Neuhaus poursuit sa vision à long terme : renforcer sa position de fabricant emblématique belge de pralines avec un modèle économique durable et résilient.

### Corné Port-Royal

(CPR) bénéficie des gains d'efficacité et des initiatives d'industrialisation mises en œuvre par Neuhaus dans la production, qui soutiennent sa performance opérationnelle. La marque continue de se concentrer fortement sur les touristes, en particulier à l'aéroport de Bruxelles, où les efforts sont intensifiés pour défendre et accroître sa part de marché. Un élément clé de cette approche est l'élargissement de la gamme pour enfants, avec notamment de nouveaux coffrets cadeaux, afin d'élargir l'offre pour les clients à la recherche de cadeaux attrayants pour un public plus jeune.



*Credit photo Neuhaus*

*Assortiment Corné Port-Royal*

### Jeff de Bruges



*Credit photo Neuhaus*

*Boutique Jeff de Bruges*

En 2025, le Groupe Jeff de Bruges poursuit une dynamique de croissance solide dans l'univers du chocolat premium accessible, porté par un réseau de plus de 500 magasins spécialisés qui constitue le cœur de son modèle. Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 195 millions EUR, et le total de l'enseigne dépasse 315 Millions EUR. En 2025, les résultats se situent à un niveau très satisfaisant et poursuivent leur progression.

**Leader sur son segment en France**, l'enseigne s'appuie sur une marque reconnue et appréciée des consommateurs, ainsi que sur une performance économique robuste. L'activité repose sur trois secteurs complémentaires — cadeaux de chocolats, glaces et dragées — qui assurent une présence forte sur l'ensemble des temps de consommation et des moments de vie. Cette stabilité permet au groupe d'investir sereinement dans les transformations essentielles à son avenir : la maîtrise de sa filière cacao, l'expansion de son réseau, la modernisation de ses opérations et l'intégration des enjeux RSE au cœur de sa stratégie.

**La stratégie d'intégration verticale**, engagée ces dernières années avec l'acquisition de plantations en Équateur, renforce la résilience du groupe face à la volatilité du marché du cacao. En sécurisant sa matière première, Jeff de Bruges garantit



Crédit photo Jeff de Bruges

Chocolatier et cacaocteur

une qualité constante, une traçabilité renforcée et une disponibilité maîtrisée des volumes. Cette approche Bean to Bar constitue désormais un avantage compétitif déterminant : elle permet de préserver l'accessibilité du premium dans un contexte de tensions croissantes sur les approvisionnements, tout en affirmant un positionnement distinctif sur le marché.

**Le développement du réseau** demeure un moteur clé de croissance. Jeff de Bruges ambitionne d'accroître sa présence en France et à l'international. Cette expansion s'appuie sur un modèle éprouvé, combinant magasins en propre et franchises, et sur une expérience client fondée sur la qualité, la proximité et la cohérence de l'offre.

L'objectif est clair : renforcer la visibilité de la marque, capter de nouveaux publics et consolider son leadership sur le segment du chocolat premium accessible.

**En parallèle, le groupe accélère sa transformation digitale**, avec une approche à 360°. Le déploiement d'un nouvel ERP modernise la logistique et les processus métiers, tandis que de nouveaux outils agiles et évolutifs sont mis à disposition des magasins pour améliorer le pilotage de leur performance. Des solutions dédiées à la connaissance client permettent

également d'affiner l'analyse des comportements d'achat et d'enrichir la relation commerciale. Cette transformation vise à rendre l'organisation plus réactive, plus connectée et plus performante, au service de l'expérience client comme de l'efficacité opérationnelle.

**Depuis plusieurs années, Jeff de Bruges structure une démarche RSE ambitieuse**, articulée autour d'engagements sociaux, environnementaux et de gouvernance. Le programme interne «Jeff c'est nous!» renforce la qualité de vie au travail, l'engagement et la montée en compétences des collaborateurs, considérés comme un pilier essentiel de la performance collective. Sur le plan environnemental, les efforts se concentrent sur la réduction de l'empreinte carbone, l'amélioration continue des pratiques agricoles et industrielles, et la promotion d'une filière cacao plus durable. La gouvernance RSE, renforcée en 2025, garantit transparence, éthique et responsabilité dans l'ensemble des décisions du groupe.

**Dans ce contexte, cinq axes stratégiques structurent la trajectoire du groupe :**

- Engagement RSE et positionnement de marque
- Un collectif fort, fondé sur l'intelligence partagée et la performance de groupe
- Désirabilité, innovation et renforcement du positionnement de Jeff de Bruges
- Développement du marché domestique et déploiement international
- Excellence opérationnelle et transformation digitale



Crédit photo Jeff de Bruges

Étalage dans boutique Jeff de Bruges

En 2026, Jeff de Bruges poursuit son histoire : consolider ses acquis, accélérer les transformations engagées et démontrer sa capacité à conjuguer performance économique, excellence opérationnelle et responsabilité. Cette ambition s'appuie sur un réseau solide, une marque forte et une stratégie claire, résolument tournée vers l'avenir.

### Artista Chocolates

L'exercice 2025 s'est inscrit dans un contexte économique et sectoriel particulièrement exigeant pour Artista Chocolates. Malgré ces défis, la société est parvenue à enregistrer une croissance solide de son chiffre d'affaires, en augmentation de 12,5 %.

Cette performance positive intervient après une année 2024 marquée par une hausse sans précédent du prix du cacao, lequel a triplé sur les marchés internationaux. Cette évolution a entraîné une attitude plus prudente de la part des clients, confrontés à un ralentissement de la demande des consommateurs finaux. En conséquence, une baisse des volumes a été observée, principalement au premier semestre 2025.



Crédit photo Artista

Préparation des chocolats  
Dubai

La situation s'est toutefois nettement améliorée au cours du second semestre 2025, durant lequel Artista Chocolates a renoué avec une croissance des volumes. Cette reprise est essentiellement attribuable au lancement de nouvelles innovations produits, développées en réponse à la tendance émergente et très porteuse de la chocolaterie inspirée de Dubaï. Ces innovations ont rencontré un vif succès auprès des clients et ont représenté 10 % du chiffre d'affaires annuel réalisé en 2025, confirmant la capacité

de la société à anticiper et capter les évolutions du marché.

Parallèlement à cette dynamique commerciale, Artista Chocolates a également réalisé une progression significative de sa productivité, en hausse de 4 % sur l'exercice. Cette amélioration repose sur l'engagement et le professionnalisme d'une équipe de 46 collaborateurs, dont la motivation et l'expertise constituent un levier essentiel de la performance opérationnelle de l'entreprise.



Crédit photo Artista

Préparation des Juliettes

En matière de durabilité, l'année 2025 a marqué une étape importante. Le parc de véhicules de société a été entièrement converti à l'électrique, réduisant ainsi l'empreinte carbone des activités. De plus, l'installation d'un nouveau système de pilotage sur l'une des lignes de production devrait permettre une diminution de la consommation d'électricité, contribuant à une production plus efficace et responsable.

### Ecuadorcolat



Crédit photo Ecuadorcolat

Vue aérienne de la plantation

Le groupe détient depuis plusieurs années une participation de 28 % (y inclus la part détenue par Jeff de Bruges intégrée proportionnellement) dans la société équatorienne Ecuadorcolat.

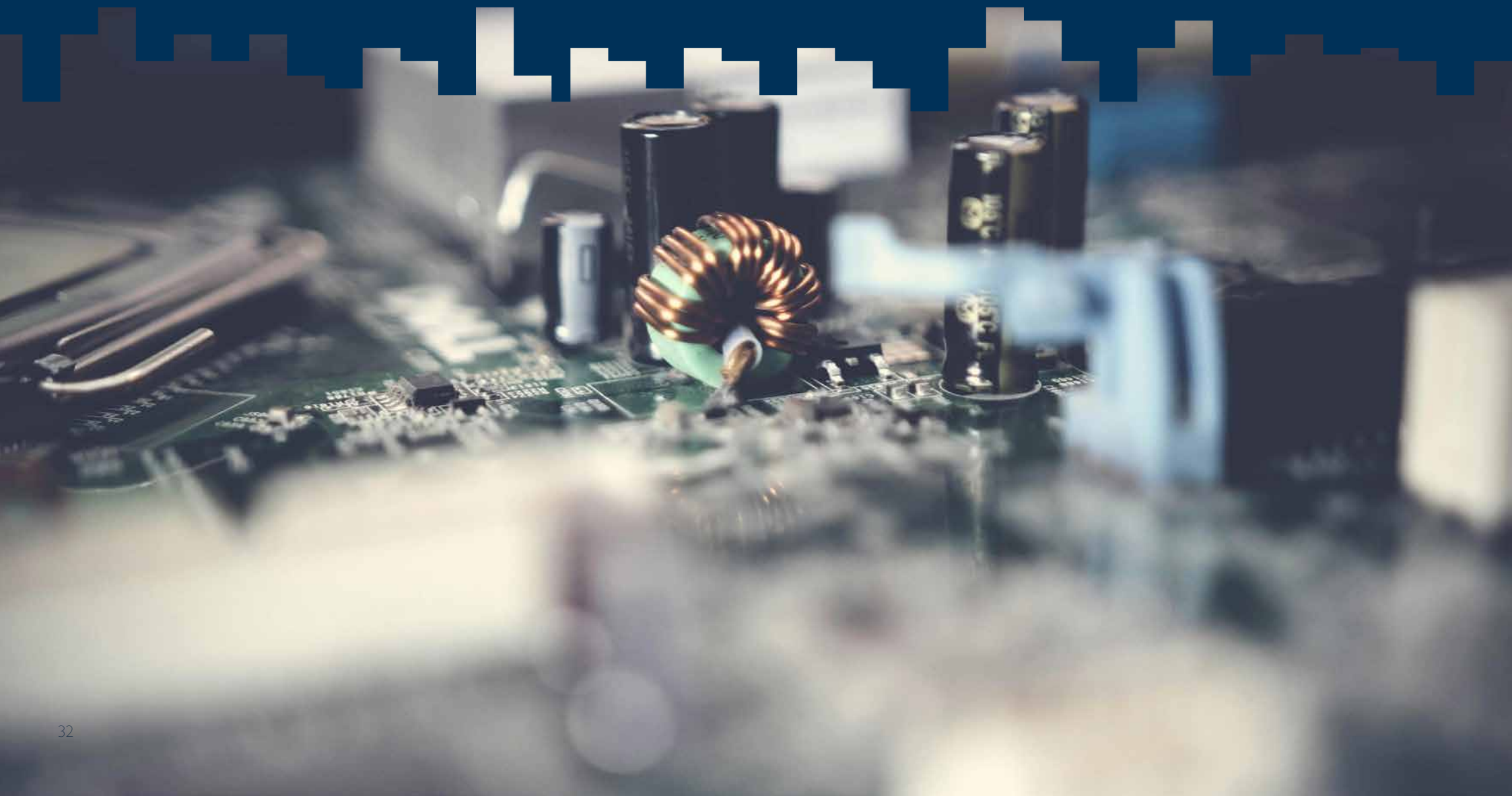
Cette société possède actuellement près de 1.500 ha de terres agricoles principalement plantées de cacaoyers dont la production de fèves de cacao sert exclusivement à approvisionner ses actionnaires. Afin de faire face à l'augmentation des prix du cacao et de réduire la dépendance aux approvisionnements extérieurs, le groupe a fait l'acquisition d'une parcelle supplémentaire de 185 ha en 2025.

Les objectifs principaux sont d'assurer l'approvisionnement du groupe mais également de répondre à une préoccupation forte de maîtrise de la qualité et de respect autant environnemental que sociétal. Les investissements en vue d'améliorer les conditions de travail, le respect environnemental et la qualité des produits ainsi que la régénération des plantations ont été renforcés en conformité avec la stratégie du groupe (il est fait référence aux détails communiqués dans le rapport CSRD).

Attentif à la satisfaction de ses clients, le Pôle chocolat, au travers de ses différentes marques, veille à la constante amélioration de la qualité de ses produits.

L'amélioration de la productivité et la croissance des différents réseaux de distribution restent les principaux défis de 2026 suite à l'augmentation des prix du cacao en particulier.

# Industrie et services



## 6.2. Industrie et services



Crédit photo Berenberg

Berenberg Bank

### BERENBERG BANK

La Banque Berenberg est la plus ancienne banque privée d'Allemagne (1590) et la seconde plus ancienne banque du monde.

La banque a trois domaines d'activité principaux :

- La banque d'investissement. Plus de 90 analystes couvrant plus de 800 sociétés fournissent des services de conseil et d'investissement sur les marchés financiers.
- Le corporate banking. Berenberg fournit des conseils aux sociétés de moyenne taille qui souhaitent s'orienter vers les marchés des capitaux. Elle offre des conseils stratégiques dans des secteurs tels que le transport maritime, l'énergie, l'infrastructure et l'immobilier.
- La gestion des actifs. Une équipe d'analystes et d'experts en gestion pratiquent des conseils ou gèrent des actifs financiers en direct ou à travers des fonds.

À la date de la publication de notre rapport, l'audit annuel est toujours en cours. Une mise à jour sera partagée lors de la publication semestrielle de nos résultats.

### UMICORE

Umicore a pour stratégie d'être un leader incontesté en matériaux destinés à la mobilité propre et en recyclage, grâce à son offre technologique de produits et de procédés, associée à son approche en boucle fermée et à son approvisionnement durable. ([www.umicore.be](http://www.umicore.be)).



Crédit photo Umicore

Site de Hoboken

L'année 2025 a marqué un tournant important pour Umicore. En mars, la société a lancé sa stratégie CORE, axée sur le renforcement de son leadership dans ses activités fondamentales tout en libérant davantage leur fort potentiel de génération de trésorerie. Parallèlement, Umicore poursuit la mise en place de Battery Cathode Materials pour la récupération de valeur. Grâce à la bonne performance de ses activités de base et au déploiement réussi de la stratégie CORE, Umicore a obtenu de solides résultats tout au long de l'année 2025.

Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 3,6 milliards d'euros, en hausse de 3 % par rapport à 2024. L'EBITDA ajusté a augmenté de 11 % par rapport à 2024 et s'est élevé à 847 millions d'euros, avec une marge solide de 24,0 %. L'EBIT ajusté s'est établi à 579 millions d'euros, en hausse de 21 % par rapport à l'année précédente. La discipline en matière de capital est restée rigoureuse, les dépenses d'investissement étant limitées à 310 millions d'euros en 2025. L'évolution positive des bénéfices d'une année sur l'autre est principalement due à l'amélioration des performances sous-jacentes dans un contexte favorable des prix des métaux, stimulée par des mesures d'efficacité qui ont permis de compenser presque entièrement les effets négatifs des fluctuations défavorables des taux de change et de l'inflation.

### Umicore - Comptes consolidés (IFRS)

(en millions EUR)	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Revenus (hors métaux)	3.562	3.461	3.876
EBIT récurrent	579	478	674
Résultat net Groupe	385	-1.480	385
% de participation économique <sup>(1)</sup>	1,60 %	1,60 %	1,60 %

(1) Hors détention actions propres par l'entreprise

## COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE

Le groupe a maintenu un bilan solide, terminant l'année avec une dette nette de 1,4 milliard d'euros (1,60 x EBITDA des douze derniers mois). Le ROCE s'est élevé à 15,7 %, reflétant l'augmentation des bénéfices et la discipline en matière de capital mentionnées ci-dessus. Fort de la mise en œuvre de la stratégie CORE en 2025, le groupe aborde cette nouvelle année avec des bases plus solides.

En continuant à mettre l'accent sur la discipline en matière d'investissement, la génération de trésorerie et l'efficacité, Umicore prévoit de progresser encore dans la réalisation de ses objectifs stratégiques en 2026.

## NOËL GROUP

Société holding américaine, spécialisée dans l'extrusion de matériaux synthétiques et biosourcés et dans la transformation de mousses techniques et structurelles, organisée autour de trois principaux pôles d'activité :

La société Nomaco Inc (filiale à 100 %) ([www.nomaco.com](http://www.nomaco.com)), incluant les joints d'expansion en mousse basse densité, les profils en mousse extrudée pour les marchés de l'emballage, de l'industrie du meuble, du sport et l'introduction de mousses spécialisées pour l'isolation phonique et thermique.

La société Herc LLC (filiale à 100 %) qui propose des solutions innovantes à partir de mousses structurelles comme alternatives avantageuses aux planches faites à base de bois. Cette technologie avec ses produits entièrement recyclables, présente l'avantage d'être beaucoup plus légère tout en offrant une résistance structurelle supérieure.

La société Vinventions S.A. ([www.vinventions.com](http://www.vinventions.com)), producteur et fournisseur le plus complet de solutions de fermeture de bouteilles et de services de conseil aux vignerons, présente sur cinq continents.

Dans le cadre de son recentrage stratégique, le processus de vente de sa part dans Noël Group a été initié par Compagnie du Bois Sauvage. Un accord a été obtenu avec Noël Group et un groupe d'investisseurs, le groupe a été transféré sous un actif disponible à la vente sur cette base.

## GALACTIC

Société belge, historiquement productrice d'acide lactique et de lactate à destination des marchés alimentaires, de l'industrie et de la cosmétique, Galactic couvre l'ensemble des zones du monde avec des sites industriels en Europe, Chine et États-Unis.

Expert en fermentation et fort d'une tradition d'innovation, la gamme de produits continue de se diversifier vers des solutions antimicrobiennes naturelles de plus en plus recherchées par le marché.



Crédit photo Galactic

Laboratoire Galactic Bruxelles

Un nouveau CEO a été nommé à la tête du groupe afin de succéder à Frédéric van Gansberghe, en la personne de Laurent Guérindon. Dans la continuité de Frédéric, Laurent poursuivra la recherche d'excellence opérationnelle sur les produits à faibles marges et la diversification via l'innovation, avec un

élément ajouté de résilience du groupe face aux risques géopolitiques, géoéconomiques et climatiques croissants.

## FUTERRO

**Futero est une entreprise belge de chimie verte qui vise à remplacer les plastiques traditionnels par des plastiques bio-sourcés, faciles à recycler et n'émettant pas de micro- et nano plastiques persistants dans l'environnement : le PLA (acide polylactique).**



Crédit photo Futero

Futero, spécialiste belge de la production de PLA

Au cours de l'année 2025, Futero a franchi plusieurs étapes déterminantes. L'entreprise a officialisé le dépôt de ses permis de construire et d'environnement en fin d'année. Futero s'attend à obtenir toutes ses autorisations pour l'été 2026.

Dans le prolongement de ces avancées, l'année a été également marquée par le démarrage des études d'ingénierie détaillées. Ces travaux permettent d'affiner les dimensions techniques de la future bioraffinerie, d'en préciser les séquences constructives et d'optimiser l'ensemble des choix structurants.

Ces avancées interviennent dans un contexte politique encourageant. Les orientations européennes les plus récentes, qu'il s'agisse de la stratégie bioéconomie, des initiatives relatives aux matériaux biosourcés ou des programmes de soutien à l'industrialisation verte, reconnaissent explicitement l'importance de développer des filières circulaires cohérentes. Futerro s'inscrit pleinement dans cette dynamique et a intensifié son action auprès des institutions européennes et gouvernementales. À titre de démonstration, en 2025, le gouvernement français a mis en avant le projet lors du sommet «Choose-France 2025», et ce dernier est désormais reconnu par la Commission européenne comme une initiative clé visant à accompagner la transition écologique de l'industrie chimique européenne.

L'année a également été marquée par une accélération des démarches liées au financement du projet. Futerro envisage le dépôt d'un dossier à destination de l'Innovation Fund européen (2026). Parallèlement, la Banque Européenne d'Investissement a officiellement apporté son soutien à travers un mécanisme d'assistance préparatoire (PDA), venant consolider la structuration du projet et témoignant de sa pertinence économique et environnementale.

Parallèlement à son initiative française, l'entreprise a également réaffirmé une orientation historique de son modèle de développement : la valorisation de licences et de ses technologies. L'organisation observe actuellement un intérêt industriel mondial renouvelé pour ses procédés et produits, encouragé par les réglementations et les politiques internationales qui favorisent leur essor.

## MAASH

Mi-2024, dans la continuité de son investissement initial, Compagnie du Bois Sauvage a renouvelé son soutien à Maash en participant à une nouvelle augmentation de capital. Maash, entreprise de biotechnologie belge fondée en 2021, est spécialisée dans la production de protéines alternatives issues de champignons filamenteux, notamment la mycoprotéine LoCylia®.

En 2024, Maash a franchi un cap décisif dans son développement industriel en rachetant l'usine Metex NOOVISTA, construite en 2020 et située à Saint-Avold, sur la plateforme Chemesis, dans la région Grand Est en France. Grâce à cette nouvelle infrastructure, Maash prévoit d'atteindre une capacité de production annuelle de 200 tonnes dès 2026, puis d'assurer un ramp-up permettant de produire 10.000 tonnes de mycoprotéine LoCylia® dès 2029.

Parallèlement à ces avancées industrielles, Maash a significativement accéléré son développement commercial en 2024 et 2025.



*Crédit photo Maash*

*Usine Maash dans la Moselle (FR)*

Cette dynamique industrielle et commerciale a été renforcée en septembre 2025 par l'obtention d'un soutien structurant dans le cadre de l'appel à projets «Première Usine» de Bpifrance.

En décembre 2025, Maash a également été distinguée en remportant le prix de l'Investisseur Innovant lors de l'événement «Meilleur Investisseur Belge», organisé par la CCI France Belgique et Business France.

Maash maintient par ailleurs son ambition d'atteindre une capacité de production annuelle de 100.000 tonnes d'ici 2035. Fort de l'appui de ses partenaires et de l'essor de son nouveau site industriel, l'entreprise confirme sa position de pionnière dans la fermentation fongique et s'affirme comme l'un des acteurs clés de la transition alimentaire en Europe.

## NOOSA

NOOSA est une société belge fondée en 2019, spécialisée dans la production et le recyclage de fibres textiles à partir de PLA, un bioplastique renouvelable produit à partir d'acide lactique. La fibre NOOSATM est 100 % bio-sourcée et 100 % recyclable, grâce à sa technologie brevetée NOOCYCLETM.

L'objectif de NOOSATM est de proposer une fibre textile bio-sourcée et recyclable afin de réduire l'impact environnemental de l'industrie textile et revaloriser ses déchets.

Après avoir installé sa ligne d'extrusion pilote sur son site bruxellois en 2024, NOOSA® a franchi une nouvelle étape en 2025 en optimisant ses produits pour répondre à des applications innovantes. Les textiles issus de NOOSA® se distinguent par leurs propriétés techniques de haute performance, répondant aux exigences des vêtements spécialisés et rivalisant avec les matériaux synthétiques.

## COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE

Sur le plan commercial, plusieurs marques ont adopté la démarche éco-responsable «made in NOOSA®», à l'image de Nikin avec ses chaussettes et bonnets 100 % recyclables.

L'entreprise s'est également illustrée en fournissant les équipements des 20 km de Bruxelles pour des organisations engagées telles que WWF.

En 2026, NOOSA® se concentre sur le scale-up de son unité européenne de recyclage, affirmant son ambition de déployer des solutions circulaires à grande échelle. Il est à noter que NOOSA® a été récompensée lors des Belgium Startup Awards 2025, confirmant son rôle de pionnier dans l'innovation durable.



*L'équipe de Noosa*



# Immobilier



## 6.3. Immobilier

### Europe

#### EAGLESTONE

Eaglestone a connu un volume d'activité relativement important dans ses différentes classes d'actifs à savoir les grands projets logements, les résidences étudiantes et l'hôtellerie.

Le groupe développe aujourd'hui plus de 61 projets immobiliers en France, Belgique et Luxembourg représentant plus de 700.000 m<sup>2</sup> contribuant au développement de plus de 30 villes dans ces trois pays.

En 2025, le chiffre d'affaires réalisé atteint 330 millions EUR.

L'exercice 2025 s'achève néanmoins sur un résultat net en perte pour le groupe du fait de réductions de valeur prises sur certains projets, de mesures de restructuration et de l'augmentation des coûts de construction ainsi que des taux d'intérêt élevés.

En effet, les taux à long terme ont connu une augmentation sur l'année 2025, ce qui a une influence négative sur la capacité d'emprunt des clients du groupe Eaglestone.

Un rythme de vente des projets résidentiels relativement lent par rapport à l'historique des 10 dernières années découle également de la crise politique qu'a connue la France, et qu'a connu également la Région Bruxelles Capitale toute l'année 2025 entraînant une incertitude sur les mesures fiscales liées à l'immobilier.

Du côté des investisseurs institutionnels, et des opérations de promotion de bureaux, les rendements mis en avant n'ont pas connu la baisse nécessaire pour augmenter le volume de

transactions et le redémarrage attendu fin 2024 n'a pas eu lieu comme espéré en 2025.

Malgré ces circonstances de marché difficiles, le groupe a réussi à mener à bien une série de transactions importantes d'une part, et d'autre part a mené de front le démarrage, le développement et l'achèvement d'une série d'opérations.

Parmi les réalisations de 2025, le groupe cite l'avancement dans la réalisation des opérations à Courbevoie, au Plessis Robinson, à Bordeaux dans l'opération Brazza ou encore la livraison de résidences étudiantes à Cergy et Créteil de plus de mille logements étudiants. Le groupe a également progressé dans le développement des opérations Brooklyn dans le quartier Bonnevoie à Luxembourg ou encore des opérations réalisées en Belgique comme le projet Wow à Waterloo ou the W à Bruxelles.

Concernant la commercialisation des opérations, 2025 aura été marquée en France par la vente à Hines du projet de résidence étudiante à Courbevoie, par la vente à Aberdeen de la résidence étudiante de Suresnes, et par la progression des ventes en dif-fus notamment au Plessis Robinson pour l'opération Nouvelle Vague. Au Luxembourg, la vente de deux blocs du projet Brooklyn à la Ville de Luxembourg aura permis de sécuriser 70 MEUR de chiffre d'affaires. En Belgique, la commercialisation des opérations résidentielles en cours a continué sa progression.

Malgré ces réalisations, le groupe continue de faire face à ce contexte difficile. Dès lors, le groupe a mis en place une série de mesures destinées à préserver sa trésorerie d'une part et à stimuler sa profitabilité future.

Le groupe s'est notamment désendetté via une diminution importante de ses dettes de financement corporate (par opposition aux financements des opérations).



Projet Twin Falls (BE)

Cette diminution a également pour but de diminuer la charge financière supportée par le groupe.

Pour sécuriser sa trésorerie, le groupe a notamment renégocié des lignes « corporate » afin de postposer leurs échéances et lisser dans le temps leur remboursement.

À côté de ces renégociations, les actionnaires du groupe ont consenti des lignes de prêts actionnaires pour un montant total de 30 MEUR.

Le groupe a également travaillé sur ses charges opérationnelles et a réduit son enveloppe de coûts fixes de 25 % ces dernières années. Cette réduction s'est opérée principalement par une réduction des charges de personnel ainsi qu'une attention accrue sur les charges administratives.

Le résultat de l'année 2025 aura été influencé fortement par la décision du management d'enregistrer une série de réductions de valeur sur des opérations en cours. Ces réductions visent à anticiper des baisses de prix pouvant permettre d'accélérer la cession des opérations concernées.

Grâce à l'ensemble de ces mesures le groupe est bien positionné pour générer des résultats positifs dans les années à venir.

### FIDENTIA BELUX OFFICES

**Fidentia BeLux Offices, société immobilière active dans le secteur des bureaux en Belgique et au Luxembourg, avec pour objectif, entre autres, d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments acquis. Le fonds est maintenant totalement investi.**

La prise en occupation de surfaces de bureaux à Bruxelles et au GD de Luxembourg n'a pas connu de reprise significative en 2025 par rapport à l'année 2024 qui avait été extrêmement faible. Le take-up est resté structurellement sous pression en raison du report des décisions de déménagement et des coûts élevés des frais d'aménagement. Fidentia Belux est toutefois parvenue à conclure quelques baux dans ce marché difficile, principalement avec des locataires existants en Belgique et avec de nouveaux locataires au GD de Luxembourg. La valeur du portefeuille, telle qu'établie par un expert indépendant, s'est légèrement améliorée, principalement à la suite de l'avancement des travaux dans le projet Oasis (Rue de Trèves 45 à Bruxelles)



Crédit photo Fidentia

Projet Oasis (BE)

et des locations conclues dans l'immeuble Buzz à Leudelange (GD de Luxembourg). En 2025, le marché de l'investissement n'a pas retrouvé une liquidité suffisante qui permettrait la cession des immeubles détenus par Fidentia. Quelques transactions en fin d'année 2025 permettent toutefois d'entrevoir un retour des investisseurs sur le segment des bureaux en 2026.

### FIRST RETAIL INTERNATIONAL 2 NV (FRI<sup>2</sup>)

FRI<sup>2</sup> est actif dans le développement de parcs d'activités commerciales en Europe. Le fonds est promu par Mitiska REIM ([www.mitiska-reim.com](http://www.mitiska-reim.com)). Le portefeuille de FRI 2 comprend 62 propriétés (y compris les ventes déjà réalisées) représen-



Crédit photo Fidentia

FRI<sup>2</sup> : Quares Malinas

tant une Surface Locative Brute totale de 850.000 m<sup>2</sup>. Sur ce portefeuille, 37 propriétés, représentant une Surface Locative Brute de 313.500 m<sup>2</sup>, ont déjà été cédées avec succès à ce jour. Les actifs de FRI 2 restants, représentent un portefeuille pan-européen solide et diversifié. Sur les 25 investissements restants, 6 projets consistent en des acquisitions value-add et 4 projets sont encore en phase de développement. Ces 4 développements et 6 projets value-add sont en bonne voie pour créer de la valeur supplémentaire grâce à l'appréciation du capital. Les actifs continuent de créer de la valeur grâce à l'activité de location et aux activités de gestion des actifs.

### MITISKA EUROPEAN REAL ESTATE PARTNERS 3 (MEREP3)

Ce fonds, dans lequel la Compagnie du Bois Sauvage s'est engagée en 2022 à hauteur de 20 millions d'euros, est géré par Mitiska REIM sous une licence AIFM obtenue en 2022. Ce fonds continue à poursuivre les opportunités dans le «convenience real estate» à travers l'Europe, en ciblant les parcs d'activités commerciales et la logistique urbaine. La levée de fonds de



Crédit photo Mitiska Reim

Merrep3 : Storo Zaventem

MEREP 3 a été finalisée en février 2025 pour un montant total de 260 millions d'euros (hors véhicules de co-investissement). À fin de Q3, 65 % du capital est engagé dans des projets.

### PRAÇA DE ESPANHA

Praça de Espanha est un projet immobilier en deux phases de construction pour un total de 280 appartements à Lisbonne (Portugal) promu par Besix Real Estate Development (Besix Red).

En 2025, la construction de la phase I a été menée à son terme, avec une commercialisation quasiment finalisée : il ne reste aujourd'hui plus que **3 appartements sur 140** encore disponibles. Début décembre, nous avons lancé la **signature des actes**, marquant l'arrivée des premiers résidents au sein du bâtiment. Cette étape importante a été accompagnée de retours très positifs et de nombreux compliments sur la qualité du projet. Parallèlement, le **permis d'urbanisme de la**



Crédit photo Besix

Praça de Espanha

**phase II** a été obtenu, avec l'ambition de démarrer les travaux en **2026**.

### CHMIELNA - PIANO FORTE - MONIUSZKI

Compagnie du Bois Sauvage, partenaire de long terme de BPI Real Estate Poland (groupe AVH), détient 50 % de participation dans trois projets résidentiels développés à Varsovie.



*Crédit photo BPI*

Chmielna

Sur Piano Forte (10.000 m<sup>2</sup>), la construction a démarré à Varsovie, avec 30 % des unités déjà vendues et une livraison prévue fin 2026.

Le projet Chmielna Duo (17.000 m<sup>2</sup>) est désormais finalisé, les appartements sont en cours de livraison et 80 % ont déjà été vendus, confirmant l'attractivité du programme.

Enfin, BPI Real Estate Poland et Compagnie du Bois Sauvage ont finalisé l'acquisition d'un actif situé au 1a Moniuszki Street au cœur de Varsovie, un immeuble de bureaux de 20 étages offrant 9.860 m<sup>2</sup> de GLA, actuellement majoritairement loué. À ce stade, le bâtiment conserve sa fonction existante, tandis qu'une stratégie de reconversion durable vers un usage résidentiel est envisagée à plus long terme.



*Crédit photo BPI*

Piano Forte



*Crédit photo BPI*

Moniuszki

### Aux États-Unis d'Amérique

La filiale américaine du groupe a souscrit au fonds **Sentinel National Urban Residential Partner I, LP** avec un engagement d'USD 10 millions. Ce fonds, qui est opéré par le même « General Partner » que Gotham City Residential Partner II, vise à racheter des immeubles à appartements dans des grandes villes aux USA en vue de leur rénovation. Cette stratégie s'est poursuivie en 2025.

En octobre 2010, Surongo America, Inc. a souscrit à la création du Partnership **Zeb Land, LLC** (voir note 7). Zeb Land, LLC a acquis en novembre 2010 le bâtiment de production de Nomaco (filiale de Noël Group) et le lui loue en vertu d'un bail d'une durée de 10 ans renouvelable. Ce bâtiment ainsi que certains terrains y afférents ont fait l'objet d'une vente en décembre 2025.

**Compagnie du Bois Sauvage** détient en propre plusieurs biens immobiliers :

- Les immeubles du site du siège et du Treurenberg (3.000 m<sup>2</sup> de bureaux, 2.000 m<sup>2</sup> de logements et 70 m<sup>2</sup> de commerces).
- Diverses autres surfaces et terrains en provinces de Liège et de Hainaut.
- Un appartement au Luxembourg (100 m<sup>2</sup>).

## 6.4. Trésorerie consolidée

Au 31 décembre 2025, la trésorerie du Groupe est constituée de cash et d'équivalent en trésorerie à hauteur d'EUR 73,4 millions. Les positions titres en portefeuille s'élèvent à EUR 3,8 millions. L'ensemble des positions est destiné à être réalisé au mieux en fonction des besoins et se compose comme suit :

### Actions - Valeur de marché

(en EUR 1.000)	31/12/2025	31/12/2024
Syensqo	0	3.175
Solvay	815	1.402
BNP Paribas-Fortis	2.945	2.184
Engie	0	1.837
Orange Belgium	0	594
AB Inbev	0	483
<b>Total</b>	<b>3.759</b>	<b>9.675</b>

## 7. Déclaration des personnes responsables

À notre connaissance,

i) les états financiers, établis conformément aux normes IFRS, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de Compagnie du Bois Sauvage et des entreprises comprises dans la consolidation,

ii) le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des événements importants et des transactions significatives intervenues avec les parties liées au cours de l'exercice et de leur incidence sur les états financiers, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels est confrontée Compagnie du Bois Sauvage.

Le 5 mars 2026

Hubert Olivier  
Président

Benoit Deckers  
Directeur Général

## 8. Politique d'affectation du résultat et répartition bénéficiaire

Chaque année, le Conseil a proposé d'augmenter régulièrement la rémunération du capital. L'objectif est, pour autant que les résultats le permettent, de majorer le dividende, année après année. Il importe de concilier les deux points de vue :

- le renforcement des moyens de la Société,
- la rémunération du capital.

Le Conseil proposera à l'assemblée des actionnaires de distribuer un dividende brut d'EUR 8,60 pour l'exercice 2025.

### Répartition bénéficiaire de Compagnie du Bois Sauvage

	EUR
Le résultat de l'exercice reporté s'élève à	523.894.993,59
Auquel s'ajoute / se déduit	
- le résultat de la période	20.859.615,05
<b>Pour constituer le bénéfice réparti-</b>	
<b>ssable</b>	<b>544.754.608,64</b>
Nous vous proposons d'affecter :	
- à la réserve légale	
- aux autres réserves	

	EUR
- aux réserves indisponibles pour actions propres	2.960.982,01
- à la distribution d'un dividende brut d'EUR 8,60	13.797.891,60
- à l'annulation du dividende brut sur actions propres de l'année précédente	-79.128,00
- aux actions propres au 31/12/2025	-11.472,40
- à la prime bénéficiaire pour les membres du personnel	176.468,30
<b>Report à nouveau</b>	<b>527.909.867,13</b>

Si vous approuvez ces propositions, le dividende d'EUR 8,60 brut sera payé le 6 mai 2026 aux actionnaires.

Le titre Compagnie du Bois Sauvage sera coté ex-dividende à dater du 4 mai 2026 pour un paiement le 6 mai 2026.

Après répartition, les fonds propres comptables de la Société s'élèveront à EUR 694.492,152.

## 9. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition

Au 31 décembre 2025, le capital social est fixé à EUR 84.410.825, représenté par 1.604.406 actions, sans désignation de valeur nominale, entièrement libérées, représentant chacune 1/1.604.406<sup>e</sup> du capital social (voir la note 15 pour plus de détails).

Chaque part sociale donne droit à une voix, sans préjudice aux dispositions du CSA.

Le capital pourra être augmenté ou réduit en une ou plusieurs fois par décision d'une assemblée générale statuant dans les formes prévues pour les modifications aux statuts.

L'augmentation peut se faire par la création de nouvelles actions du même type que les actions existantes ou d'actions jouissant d'autres droits ou représentant une quotité différente du capital social, ces actions pouvant être libérées, soit en numéraire,

soit au moyen de réserves de la Société, soit par des apports en nature.

Sauf décision contraire de l'assemblée générale prise dans les conditions prescrites pour les modifications aux statuts, la souscription des actions émises contre espèces sera réservée à titre irréductible aux actionnaires anciens, au prorata de leur part dans le capital social au moment de l'augmentation de capital.

Lors de chaque augmentation de capital, le Conseil d'administration peut conclure, aux conditions qu'il juge convenir, toutes conventions en vue de garantir la réalisation de l'augmentation, notamment en faisant souscrire le capital nouveau, à des conditions à fixer par lui, par un ou plusieurs garants, à charge pour ces derniers, si l'assemblée n'en décide autrement, d'offrir aux porteurs d'actions anciennes de leur rétrocéder les parts nouvelles à titre irréductible.

L'assemblée générale extraordinaire du 28 avril 2021 a renouvelé pour une période de 5 ans l'autorisation du 24 avril 2013 donnée au Conseil d'administration d'acquiescer conformément aux articles 7 :215 et 7 :221 du CSA, directement ou par l'intermédiaire de sociétés contrôlées agissant pour le compte de Compagnie du Bois Sauvage, un nombre d'actions propres, entièrement libérées, à concurrence de maximum dix pour cent des actions émises, à un prix unitaire qui ne pourra être inférieur à un euro, ni supérieur de plus de vingt pour cent au cours de clôture le plus élevé des vingt derniers jours de cotation précédant l'acquisition.

La Société n'a pas connaissance de l'existence de pactes d'actionnaires ou d'administrateurs qui puissent entraîner des restrictions au transfert de titres et/ou à l'exercice du droit de vote.

La structure de l'actionariat est détaillée à la section 4.7.2.

## 10. Méthode de valorisation pour le calcul de l'Actif Net Réévalué en date du 31 décembre 2025

L'Actif Net Réévalué, avant répartition, de l'action Compagnie du Bois Sauvage a été calculé à la date du 31 décembre 2025. (voir aussi notes 5, 8 et 13 aux états financiers consolidés).

Les hypothèses retenues pour ce calcul sont les suivantes :

- La juste valeur des immeubles de placement significatifs (plus d'EUR 1 million) est évaluée périodiquement par un expert indépendant alors que celle des autres immeubles est estimée en interne par référence à l'actualisation des loyers futurs. La valorisation par un expert indépendant se base principalement sur la méthode par le rendement (qui se calcule de manière globale sur base d'un taux de capitalisation qui tient compte de la valeur locative du marché) et/ou celle des prix unitaires (qui consiste à déterminer la valeur vénale sur base de valeurs (hors frais d'acquisition) par mètre carré pour les superficies de terrains non-bâti et/ou les superficies des constructions éventuelles).
- Il a été tenu compte du cours de bourse au 31 décembre 2025 pour la valorisation des sociétés cotées.
- Les principales participations non cotées ont été valorisées comme suit :
- La banque Berenberg a fait l'objet d'une évaluation sur base d'une moyenne entre (i) l'actif net majoré d'un

goodwill net du capital alloué au risque et (ii) l'actif net réévalué via le «price-to-book ratio» moyen sur un groupe de sociétés comparables. La première méthode de valorisation utilise le «price/earnings ratio» moyen de ce même groupe de sociétés comparables pour évaluer le goodwill à partir des profits générés par la banque. Une décote de 25 % est appliquée au résultat final pour tenir compte de l'illiquidité de la participation. À celle-ci s'ajoute une décote de 16 % pour tenir compte de distributions statutaires en cas de vente de cette participation (plus d'EUR 1 million au bilan de Bois Sauvage ou comptabilisées dans ses participations mises en équivalence).

- Le Groupe Chocolat a fait l'objet d'une évaluation interne sur base d'une moyenne de 2 méthodes, la méthode des multiples appliquée aux résultats de 2024 et 2025 et la méthode du «discounted cash flow» (basée sur des chiffres hors IFRS 16) sur base du business plan à cinq ans. Une décote de 15 % est ensuite appliquée au résultat obtenu pour tenir compte de l'illiquidité des participations.
- Les autres sociétés non cotées ont été valorisées, en l'absence de méthode fiable, sur base de leur actif net comptable social ou consolidé (IFRS si disponible) ou maintenues au coût.

- Il n'a pas été calculé d'impôt de liquidation.
- Il n'a pas été tenu compte d'un passif social éventuel.
- Il n'a pas été tenu compte d'autres risques ou passifs que ceux dont les états financiers consolidés font état.

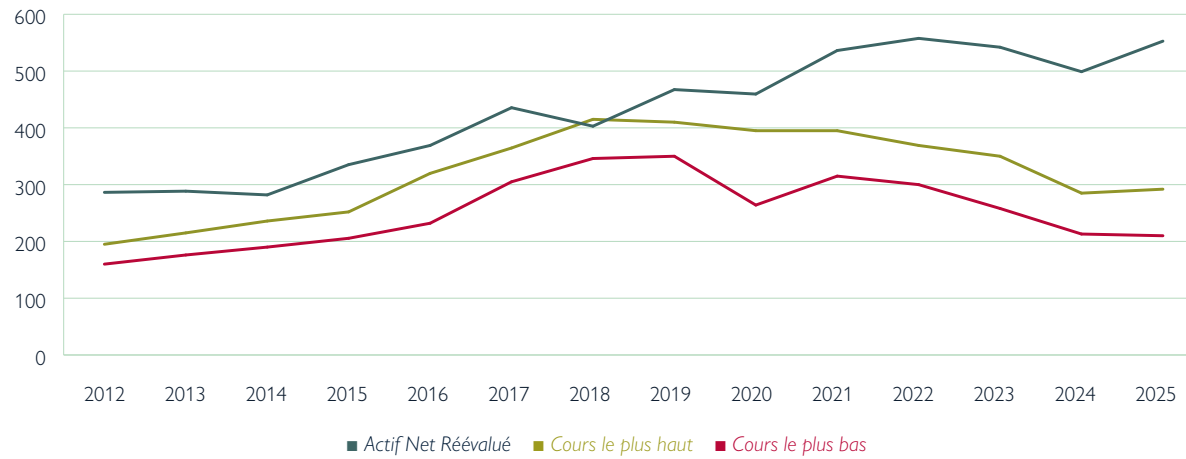
### Mise en garde

Compagnie du Bois Sauvage rappelle aux investisseurs que le calcul de l'Actif Net Réévalué est sujet aux incertitudes et aux risques inhérents à ce genre d'évaluation et ne constitue pas une mesure de la valeur actuelle ou future des actions ordinaires de la Société.

### L'évolution de l'Actif Net Réévalué par action est la suivante

	31/12/2025	31/12/2024
Actif Net Réévalué «in the money»	552,66	498,9
Actif Net Réévalué «fully diluted»	552,66	498,9

### Évolution de l'Actif Net Réévalué «fully diluted»



## 11. Indicateurs alternatifs de performance et lexique

### Actif Net Réévalué

L'Actif Net Réévalué correspond aux capitaux propres consolidés corrigés de la différence entre la valeur de marché et la valeur comptable des participations consolidées globalement. Mise en garde : Compagnie du Bois Sauvage rappelle aux investisseurs que le calcul de l'Actif Net Réévalué est sujet aux incertitudes et aux risques inhérents à ce genre d'évaluation et ne constitue pas une mesure de la valeur actuelle ou future des actions de la Société (voir aussi le point 11). L'Actif Net Réévalué par action a été calculé hors actions propres.

### EBITDA

L'Ebitda correspond à l'excédent brut d'exploitation et se calcule en ajoutant au « Résultat opérationnel » les « Amortissements, pertes de valeur et provisions ».

### EBITDA hors IFRS 16

L'Ebitda hors IFRS 16 est l'Ebitda auquel on soustrait les amortissements liés à l'IFRS 16.

### Trésorerie consolidée

La trésorerie consolidée telle que reprise dans ce rapport de gestion correspond à la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat.

### Endettement net consolidé hors IFRS 16 / Excédent net de trésorerie consolidée hors IFRS 16

L'endettement net consolidé hors IFRS 16 (si négatif) / excédent net de trésorerie consolidée hors IFRS 16 (si positif) est la

trésorerie consolidée de laquelle on soustrait les « Emprunts » courants et non-courants.

### Résultat opérationnel avant cessions, variations de juste valeur et dépréciations

Le résultat opérationnel avant cessions, variations de juste valeur et dépréciations est la différence entre les « Produits opérationnels » (ventes, intérêts et dividendes, produits locatifs et autres produits) et les « Charges opérationnelles » (approvisionnements, frais de personnel, amortissements, pertes de valeur, provisions, charges financières et autres charges) augmentée de la « Part dans le résultat des participations mises en équivalence ».

## 12. Perspectives 2026

### Événements post clôture, projets et perspectives

Les événements postérieurs à la clôture sont repris en note 30 aux états financiers consolidés.

En 2026, Compagnie du Bois Sauvage va mettre en oeuvre sa nouvelle stratégie avec une discipline financière et une priorité donnée à la génération de free cash-flow. Cette orientation repose sur une gestion rigoureuse des coûts, une allocation sélective et optimisée du capital ainsi qu'une amélioration continue de notre efficacité opérationnelle. Notre objectif est d'accroître la solidité financière de l'entreprise, de renforcer notre

capacité d'autofinancement et d'assurer une croissance maîtrisée, rentable et pérenne.

Suite au déclenchement de la guerre au Moyen-Orient, aucun impact matériel n'a été évalué à ce stade pour Compagnie du Bois Sauvage et ses principales participations.

## 13. Calendrier financier

Date de détachement du dividende (ex-date)	4 mai 2026
Date d'enregistrement du dividende (record date)	5 mai 2026
Paiement du dividende	6 mai 2026
Résultats semestriels	2 septembre 2026
Résultats annuels	début mars 2027
Assemblée générale	quatrième mercredi du mois d'avril

## 14. Mécénat

Poursuivant sa ligne de conduite en matière de mécénat culturel, Compagnie du Bois Sauvage est intervenue dans le sponsoring de l'association sport2be et de labcap48 qui visent à

favoriser l'insertion socio-professionnelle des jeunes à travers le sport. Compagnie du Bois Sauvage continue également à soutenir le gala de l'IRSA.



COMPAGNIE DU  
BOIS SAUVAGE

# 2025

RAPPORT CSRD

CSRD / 1

1.  
Lettre aux Parties prenantes

CSRD / 2

2.  
ESG Highlights

CSRD / 3

3.  
Informations  
Générales

CSRD / 4

4.  
Informations  
Environnementales

CSRD / 5

5.  
Informations  
Sociales

CSRD / 6

6.  
Informations  
sur la Gouvernance

**Votre repère visuel  
au sein du rapport annuel**

# Table des matières

---

<b>1. Lettre aux parties prenantes</b>	<b>53</b>	<b>4. Informations environnementales</b>	<b>83</b>
<b>2. Notre feuille de route pour 2050</b>	<b>57</b>	4.1. Le changement climatique	84
2.1. Feuille de route ESG : une vision durable pour 2050	58	<b>Focus / Émissions CO<sub>2</sub></b>	93
<b>3. Informations générales</b>	<b>63</b>	4.2. Pollution	94
3.1. Base de préparation	64	<b>Listicle / Sites plus verts</b>	96
3.2. Responsabilités de gouvernance : Rôle des organes d'administration, de surveillance et de direction	65	4.3. Biodiversité et écosystèmes	96
<b>Interviews CEO Neuhaus</b>	66	<b>Focus / Plantation Équateur</b>	98
3.3. Informations fournies et questions de durabilité	68	4.4. Utilisation des ressources et économie circulaire	102
3.4. Intégration des performances de durabilité dans le plan d'intéressement	68	<b>Listicle / Les 5 R</b>	104
3.5. Déclaration de diligence raisonnable	69	<b>5. Informations sociales</b>	<b>105</b>
<b>Interviews CEO Jeff de Bruges</b>	70	5.1. Les travailleurs et la culture d'entreprise	106
3.6. Gestion des risques et contrôles internes en matière de durabilité	72	<b>Listicle / Bien être travailleur</b>	111
3.7. Stratégie ESG : Intégration du modèle économique et de la chaîne de valeur	74	5.2. Travailleurs de la chaîne de valeur	112
3.8. Analyse de double matérialité : Interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires	76	5.3. Consommateurs et utilisateurs finaux	114
<b>Interviews CEO Artista</b>	80	<b>Focus / Chocolat / Chaîne de valeur Beyond Chocolate</b>	115
3.9. Processus de screening des investissements ESG	82	<b>6. Informations sur la gouvernance</b>	<b>117</b>
		6.1. Gouvernance	118
		<b>7. Annexes</b>	<b>121</b>



Chers actionnaires, collaborateurs et partenaires,

Nous sommes heureux de vous présenter notre rapport de développement durable relatif aux performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) de la Compagnie du Bois Sauvage conforme à la directive européenne sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD).

En 2024, nous avons tout mis en œuvre pour établir des objectifs clairs, mesurables et rigoureux pour l'ensemble des sujets matériels identifiés en particulier au niveau de l'empreinte carbone, de l'impact sur nos chaînes de valeur ainsi que pour les aspects de gouvernance. Ce rapport est pour nous l'opportunité de partager les actions principales menées en 2025 ainsi que les actions planifiées à moyen et long terme sur notre feuille de route de développement durable.

**Nous aspirons en effet à une croissance authentique, respectueuse des limites planétaires, des critères sociaux et des principes de gouvernance. Cette croissance permet de créer de la valeur pour nos actionnaires tout en limitant notre empreinte environnementale grâce à un engagement fort de l'ensemble de nos travailleurs.**

Ce rapport se veut intégré à la partie financière et peut ainsi se lire comme un seul rapport.

Nous sommes fiers du chemin déjà parcouru, enthousiastes à l'idée de mener les actions à venir et résolument engagés dans une démarche d'amélioration continue.

Nous vous remercions pour votre coopération et sommes impatients de poursuivre ce dialogue constructif afin de soutenir nos ambitions en matière de développement durable.



*Hubert Olivier  
Président du Conseil  
d'administration*



*Benoit Deckers  
Directeur Général*

Crédit photos : Quentin Guyot

## Le chocolat au centre d'une chaîne de valeur durable

Au sein de la Compagnie du Bois Sauvage, le Pôle chocolat est constitué par les entités de Neuhaus (y inclus Corné Port-Royal), Jeff de Bruges et Artista qui fabriquent ou distribuent des pralines pour un large éventail de détaillants.

E

Ces trois entreprises se distinguent par leur engagement à réduire significativement leur empreinte écologique année après année. Un impératif, car la culture et le transport du cacao, ainsi que la fabrication, l'emballage et la livraison des pralines génèrent des émissions de gaz à effet de serre. La participation acquise dans une plantation propre de cacao joue un rôle clé dans le contrôle de l'ensemble de cette chaîne.

S

Ces entreprises et leurs fournisseurs emploient de nombreux travailleurs. Ces hommes et femmes sont des maillons essentiels de la chaîne de valeur et la Compagnie du Bois Sauvage vise à garantir les meilleures conditions de travail possible ainsi que des salaires décent et un traitement équitable.

G

Enfin, l'élément structurant de la gouvernance. C'est grâce à la stratégie réfléchie, orchestrée par la Compagnie du Bois Sauvage et ses différentes entités, que des politiques pertinentes ont été élaborées et que des actions adéquates sont menées. En particulier, l'ensemble des politiques relatives aux sujets matériels identifiés ont été établies pour le Groupe.

## Les Objectifs de Développement Durable (ODD) comme guide

De nombreuses entreprises fondent leurs efforts en matière de développement durable sur un cadre conçu par les Nations Unies. Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) sont des objectifs visant à garantir que notre monde devienne plus durable.

La Compagnie du Bois Sauvage souscrit également à ces ODD et se concentre sur certains objectifs spécifiques, car c'est là qu'elle peut faire la plus grande différence. Vous verrez régulièrement les icônes sur les pages suivantes.

# E



# S



# G





2.

Notre feuille de route pour 2050

## 2.1. Feuille de route ESG : une vision durable pour 2050

2025 a été une année pivot. L'ensemble des réglementations mises en oeuvre dans le cadre du Pacte vert européen y inclus la CSRD et l'EUDR en particulier, ont servi de catalyseur et ont permis de structurer l'approche et la communication autour du développement durable.

La Compagnie du Bois Sauvage a toujours placé le développement durable et responsable au cœur de ses activités. Elle a publié dès 2017 son premier rapport non financier, abordant différents thèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ce document a posé les bases d'une démarche transparente, essentielle pour établir un dialogue de confiance avec les parties prenantes.

En 2020, l'entreprise a franchi un cap avec un investissement stratégique dans une plantation en Équateur, reflétant un engagement concret tant en matière de transparence que de qualité des produits. Ensuite, la mise en oeuvre d'une analyse approfondie de double matérialité a permis de mieux définir les priorités ESG de la Compagnie du Bois Sauvage en combinant impact sociétal et impact financier ainsi qu'en intégrant l'ensemble des parties prenantes y inclus les différents acteurs des chaînes d'approvisionnement.

L'année 2024 a marqué un tournant. L'ensemble des réglementations mises en oeuvre dans le cadre du Pacte vert européen, comprenant principalement la CSRD (communication non financière), ont servi de catalyseur et ont permis de structurer l'approche et la communication autour du développement durable.

L'année 2025 a été décisive avec des accomplissements importants dont l'établissement d'une feuille de route de décarbonation à l'horizon 2030, la préparation pour l'entrée en vigueur de l'EUDR ainsi que l'initiation d'un programme de sensibilisation en interne.

Ceci permet de bien positionner la Compagnie du Bois Sauvage en vue de la réalisation de ses ambitieux objectifs 2030 par rapport à l'année de référence 2024 : réduction de 42 % des émissions de gaz à effet de serre pour le scope 1 et 2, les réductions de 30.3 % pour les émissions FLAG ainsi que l'engagement de plus de 67 % des fournisseurs dans une trajectoire alignée sur l'Accord de Paris.

À long terme, le but ultime est fixé pour 2050 c'est-à-dire tendre vers une décarbonation de l'ensemble de ses activités. Cet engagement témoigne d'une volonté forte de contribuer à la lutte contre le changement climatique et d'assurer une pérennité des activités.



- ☑ Compagnie du Bois Sauvage publie son premier rapport non financier

2017



2020

- ☑ Investissement dans la plantation en Équateur

- ☑ Analyse de Double Matérialité finalisée pour CBS et le Pôle chocolat

2023



2024

- ☑ Établissement des politiques ESG
- ☑ Premier rapport CSRD pour CBS
- ☑ Établissement de l'empreinte carbone pour le Groupe
- ☑ Plan de mise en conformité vis à vis de la réglementation anti-déforestation (EUDR)
- ☑ Établissement d'un code de conduite pour les fournisseurs
- ☑ Définition de critères de screening ESG pour les futurs investissements
- ☑ Mise en conformité avec la réglementation cybersécurité NIS2

- ☑ Mise en conformité avec la réglementation anti-déforestation (EUDR)
- ☑ Établissement de la feuille de route pour réduction empreinte carbone horizon 2030
- ☑ Certification « Beyond Chocolate »
- ☑ Préparation de l'introduction du dossier SBTi pour le Groupe

2025





## 2026

- Mise en conformité avec la réglementation anti-déforestation (EUDR)
- Établissement de la feuille de route avec l'ambition d'atteindre la Neutralité Carbone à l'horizon 2050.
- Implémentation du programme de formation / sensibilisation ESG
- Introduction du dossier SBTi pour le Groupe
- Mise en conformité avec la réglementation des emballages (PPWR-Phase 1)
- Suivi de la directive sur la transparence des salaires

- Mise en conformité avec la totalité de la CSRD y inclus les exemptions des deux premières années

## 2027



## 2029

- Mise en conformité avec la Corporate Sustainability Due Diligence Directive\*

- Mise en conformité avec la réglementation sur les emballages (PPWR)
- Réduction de 42 % des émissions de scope 1/2 Vs 2024
- 30,3 % de réduction pour les émissions de scope 3 FLAG
- Plus de 67 % des fournisseurs engagés dans une trajectoire alignée avec l'Accord de Paris pour les émissions non FLAG

## 2030



## 2050

- Décarbonation des émissions alignées avec les trajectoires scientifiques pour l'ensemble des opérations

\* Cette directive fait l'objet d'une révision suite à la directive Omnibus.



3.



Informations générales

### 3.1. Base de préparation

Le présent rapport de durabilité est établi sur une base consolidée au niveau de la Compagnie du Bois Sauvage, incluant l'ensemble des entités qui entrent dans le périmètre de la CSRD, c'est-à-dire principalement les entités incluses dans le Pôle chocolat et les entités contrôlées, à savoir Chmielna, Praça de Espanha I/II et Plaine 17. Ce rapport est préparé selon les normes ESRS, aucun autre référentiel n'ayant été utilisé. Il convient de noter que, conformément à la CSRD, Neuhaus et Jeff de Bruges ne sont pas tenus de publier un rapport de durabilité distinct, cette obligation étant couverte par la publication réalisée au niveau de la Compagnie du Bois Sauvage. L'analyse de double matérialité prend en compte les entités de la chaîne de valeur, tant en amont et en aval pour Neuhaus, Jeff de Bruges et Artista ainsi que pour la Compagnie du Bois Sauvage. Les politiques, les actions, les objectifs et les indicateurs de performance intègrent également la chaîne de valeur lorsque cela s'avère pertinent.

La Compagnie du Bois Sauvage a décidé de recourir à l'option permettant de ne pas divulguer les informations relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire et aux résultats de l'innovation, ni aux développements en cours. Ces informations sont en effet considérées comme stratégiques. Au niveau de l'horizon temporel, le court terme correspond à la période utilisée pour le rapport financier, le moyen terme à une période inférieure à 5 ans et le long terme à une période supérieure à 5 ans sauf indication contraire. Lorsque des estimations sont utilisées pour la chaîne de valeur, incluant notamment des sources indirectes comme des moyennes sectorielles, les indicateurs de performance sont clairement identifiées, accompagnées de leur base de préparation et du niveau de précision associé. Les actions prévues pour améliorer cette précision à l'avenir sont également explicitées. Concernant la chaîne de valeur, certaines données quantitatives n'ont pu être rassemblées au niveau des déchets et de la pollution en particulier. La Compagnie du Bois Sauvage utilise ainsi la disposition

provisoire permettant de ne pas rapporter des données de la chaîne de valeur sur les premières années. En cas d'incertitude significative au niveau de l'estimation ou du résultat, la Compagnie du Bois Sauvage identifie les indicateurs de performance concernés et mentionne la source et la nature de l'incertitude ainsi que les facteurs qui l'influencent.

En cas de modifications dans la préparation ou la présentation des informations du rapport de durabilité par rapport à la période antérieure, ces changements sont expliqués, accompagnés de leurs justifications, et les chiffres sont réajustés au besoin. En cas d'erreurs dans un précédent rapport, celles-ci sont expliquées et, dans la mesure du possible, corrigées pour les années antérieures. Au niveau de l'empreinte carbone, la méthodologie et les règles utilisées sont conformes au GHG Protocol. L'ensemble des scopes a été couvert. Il convient de préciser qu'aucune émission biologique liée à la combustion ou à la dégradation de biomasse n'est incluse dans les scopes 1, 2 et 3. Au niveau du scope 2, les émissions rapportées sont basées sur la localisation et sur le marché (quand l'info est disponible). Au niveau des entités intégrées dans le périmètre, il s'agit de la Compagnie du Bois Sauvage et du Pôle chocolat et de l'ensemble des autres entités contrôlées à savoir les projets immobiliers Chmielna, Praça de Espanha I/II et Plaine 17.

Certaines catégories du scope 3 ont été exclues car elles n'étaient pas matérielles. Cela concerne les émissions relatives au leasing d'actif en amont et en aval et au traitement des produits vendus. Dans l'objectif de se conformer aux exigences de la Science Based Targets initiative (SBTi), l'empreinte carbone a également été structurée selon la distinction entre émissions FLAG (Forest, Land and Agriculture) et non-FLAG. Cette séparation permet d'assurer la cohérence avec les méthodologies sectorielles spécifiques aux activités agricoles et forestières, particulièrement pertinentes pour les matières premières utilisées dans le Pôle chocolat. Par conséquent, l'empreinte carbone consolidée a été adaptée pour permettre un suivi séparé de ces deux catégories, conformément aux lignes directrices SBTi. La société Quantis, qui a élaboré le

premier standard comptable pour le cacao, conforme au GHG protocole, en collaboration avec la Fondation Mondiale du Cacao (WCF), a assisté la Compagnie du Bois Sauvage pour établir cette distinction. Les facteurs d'émission utilisés pour les différents produits de base sont issus de bases de données certifiées comme Agribalyse pour le chocolat et l'ADEME pour les autres produits de base. Ainsi l'année 2024, qui est l'année de référence et l'année comparative, a été réévaluée pour prendre en compte ces spécificités. Afin de mieux intégrer les spécificités du cacao, les facteurs d'émissions liés aux sources d'approvisionnement ont été adaptés sur base du type de cacao et de sa région d'origine. Pour les années 2024-2025, les facteurs d'émission du scope 3 proviennent à 100 % de bases de données certifiées. À moyen terme, l'objectif est d'utiliser les données des fournisseurs pour au moins 70 % des émissions du scope 3.

Pour les années 2024-2025, les données réelles sont utilisées pour les 9 premiers mois et des estimations pour le dernier trimestre. Pour ces estimations des émissions sur le dernier trimestre 2024-2025, nous avons utilisé les données les plus adéquates en fonction de la disponibilité des données et des tendances historiques. Pour les scopes 1 et 2, les données ont été extrapolées sur le dernier trimestre sur la base des données actuelles disponibles à fin septembre en incorporant les ajustements dus à la saisonnalité, les cycles de consommation connus et les changements opérationnels associés aux panneaux photovoltaïques et aux véhicules électriques en particulier. Pour le scope 3, nous avons adopté des approches spécifiques par catégorie en utilisant des indicateurs de performance basés sur les coûts, les poids, ou les activités (exemples : poids pour le transport, estimations pour le capex) et nous avons aligné les hypothèses avec les tendances historiques et nous les avons mises à jour avec les données actualisées de 2025.

Au niveau des participations immobilières, la Compagnie du Bois Sauvage s'appuie sur les méthodologies de calcul utilisées par les entités contrôlées. Les empreintes carbone sont rapportées sur la base de l'état d'avancement des projets.

## 3.2. Responsabilités de gouvernance : Rôle des organes d'administration, de surveillance et de direction

En ce qui concerne les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), le rôle du Comité d'audit et de gestion des risques consiste à faire des recommandations au Conseil d'administration.

Il agit comme catalyseur dans la définition de la stratégie ESG et assure le suivi des performances ESG de la Compagnie du Bois Sauvage ainsi que de ses participations.

De manière plus spécifique, le Comité d'audit et de gestion des risques est en charge des missions suivantes :

- suivi de la stratégie ESG du Groupe;
- s'assurer que cette approche est bien intégrée conformément à la stratégie globale du Groupe;
- établissement, validation et suivi de la feuille de route ESG sur la base d'un calendrier bien établi;
- évaluation et gestion des risques ESG selon le cadre COSO, y compris les risques réputationnels;
- rédaction et validation des politiques ESG pour l'ensemble du Groupe, y compris le Code de conduite des affaires;
- suivi des performances ESG suivant les KPI définis;
- suivi des incidents relatifs aux différentes polices mises en place (Code de conduite, ABC, lanceurs d'alerte, RGPD, cybersécurité, EUDR, discrimination...);
- validation de l'approche et du contenu en matière de rapportage ESG, y compris la communication externe.

Dans le cadre de la mise en conformité avec la CSRD, le Comité d'audit et de gestion des risques a revu et validé l'analyse de double matérialité ainsi que l'ensemble des impacts, risques et opportunités associés aux sujets matériels. Une sensibilisation aux enjeux systémiques a également été menée en parallèle. La

composition du Conseil d'administration et des comités consultatifs de la Compagnie du Bois Sauvage se trouve au point 5.4. du rapport de gestion.

Le Comité veille à la formation continue et à l'accès à l'information en s'appuyant sur diverses ressources (Guberna, Chapter Zero...). Cette formation couvre également les différents aspects liés au Code de conduite. Un processus de veille législative a également été instauré pour anticiper les effets des nouvelles législations.

Les aspects ESG font partie intégrante des compétences requises pour les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction de la Compagnie du Bois Sauvage et des entités du Pôle chocolat. Pour les nominations d'administrateurs indépendants, le Conseil sélectionne des candidats sur la base de critères rigoureux, visant à renforcer les compétences existantes et à diversifier les profils, en particulier ceux répondant aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Des collaborateurs disposant de compétences ESG ont été recrutés et intégrés à l'équipe finance de chaque entité. Un soutien externe est également sollicité, en particulier pour l'établissement des empreintes carbone et la mise en conformité avec la réglementation anti-déforestation (EUDR). Parallèlement, un plan de formation a été mis en place afin de développer ces compétences en interne à moyen terme. Pour les entités contrôlées ne disposant pas de Comité d'audit et de gestion des risques, cette responsabilité incombe au Conseil d'administration. Il convient de souligner qu'aucun représentant direct des travailleurs n'est présent au sein du Conseil d'administration de ces entités contrôlées ainsi que de la Compagnie du Bois Sauvage.

La répartition des représentants au sein de ces organes de gestion est reprise dans le schéma 3.A.

### Schéma 3.A. Composition des organes de gouvernance

2025

Pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration	
Compagnie du Bois Sauvage	44 %
Neuhaus	20 %
Jeff de Bruges	50 %
Artista	20 %
Pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration	
Compagnie du Bois Sauvage	67 %
Neuhaus	60 %
Jeff de Bruges	0 %
Artista	0 %
Nombre d'administrateurs indépendants au sein du Comité d'audit et de gestion des risques	
Compagnie du Bois Sauvage	2
Neuhaus	1
Nombre de membres exécutifs au sein du Conseil d'Administration	
Compagnie du Bois Sauvage	0
Neuhaus	0
Jeff de Bruges	2
Artista	2
Nombre de membres non exécutifs au sein du Conseil d'Administration	
Compagnie du Bois Sauvage	9
Neuhaus	5
Jeff de Bruges	2
Artista	2

## Neuhaus renforce sa politique de durabilité en 2025

Entretien avec Isabel Baert, CEO de Neuhaus, et Nele De Ras, Business & Sustainability Controller

Chez Neuhaus, la durabilité n'est pas une tendance passagère, mais un pilier structurel du modèle de l'entreprise. Neuhaus part d'une conviction forte : pour les clients, il va de soi que chaque praline soit produite de la manière la plus responsable possible. Ce qui a débuté comme la promesse « The gift of caring » est aujourd'hui devenu une vision intégrée qui s'étend à l'ensemble de la chaîne de valeur.

Après la publication du premier rapport de durabilité en 2024, Neuhaus a poursuivi en 2025 le travail de structuration et de consolidation de sa stratégie, avec une vision claire sur les décennies à venir.

### Comment voyez-vous l'année 2025 en matière de durabilité ?

#### Quels ont été les grands axes ?

##### ISABEL BAERT

Nous cherchons en permanence des moyens de fonctionner de manière plus durable, tant à travers de grands projets que de petites optimisations. En 2025, nous avons notamment concentré nos efforts sur la réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub>. Cela demande plus que des solutions techniques : cela implique de repenser structurellement notre manière de produire, de collaborer et de réfléchir. 2025 a aussi été l'année de notre **première grande enquête interne sur le bien-être psychologique**.

C'était un choix délibéré : nous voulions réellement comprendre ce dont nos collaborateurs ont besoin. Les insights qui en ressortent nous permettent de prendre des mesures ciblées et de renforcer davantage notre culture de travail. En avril, nous avons également organisé un **Family Day particulièrement réussi** pour l'ensemble des collaborateurs et leurs familles. Ce type de moment contribue énormément à la connexion interne et à la fierté d'appartenance. Enfin, notre politique de sécurité a été renforcée : la sécurité reste une priorité absolue. Nous le faisons complètement en sécurité, ou nous ne le faisons pas du tout.

##### NELE DE RAS

Sur le plan du **packaging**, nous continuons à progresser. Chaque nouveau design est l'occasion de rechercher des solutions plus respectueuses de l'environnement, sans jamais sacrifier l'expérience cadeau premium que nos clients attendent. La **réduction des déchets** reste également un point d'attention majeur, tant dans les produits que dans la production. L'été 2025, nous avons par exemple lancé notre **mousse au chocolat**, accompagnée d'une **petite**



« Nous le faisons complètement en sécurité, ou nous ne le faisons pas du tout. »

Isabel Baert, CEO de Neuhaus et  
Nele De Ras, Business & Sustainability Controller

Crédit photo Quentin Guyot

cuillère comestible développée avec un partenaire belge, permettant d'éviter tout plastique et d'enrichir l'expérience.

Nous avons également mis en service notre nouvelle ligne de production, beaucoup plus durable dans la fabrication de nos pralines moulées.

### Où en êtes vous dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> en vue de l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050?

ISABEL BAERT

Pour faire baisser nos émissions, nous avons scindé en 2025 notre empreinte carbone en quatre blocs distincts :

- l'électrification de notre flotte,
- la consommation d'électricité de la production,
- l'utilisation du gaz naturel,
- et les gaz frigorigènes.

En analysant chaque bloc séparément, nous identifions précisément où se situe notre impact et quelles décisions ont le plus grand effet.

Concernant le gaz naturel, nous regardons surtout ses usages pour l'eau chaude et le chauffage dans nos ateliers et bureaux. Nous étudions des alternatives, comme des chaudières électriques, afin de réduire progressivement notre dépendance.

Nous analysons également comment remplacer les gaz frigorigènes classiques par des gaz carboniques, beaucoup plus respectueux de l'environnement. Cela nécessite des investissements importants, mais c'est indispensable pour atteindre nos objectifs 2030 et 2050.

### Quels sont les principaux défis pour les années à venir?

ISABEL BAERT

La confiance est la base de notre chaîne de valeur : confiance envers nos partenaires, nos fournisseurs et l'origine de nos ingrédients. C'est pourquoi nous investissons dans la transparence et la traçabilité.

En 2025, nous avons organisé un **Supplier Day** afin de renforcer le dialogue, expliquer notre fonctionnement et aligner clairement les attentes. Notre engagement pour du **chocolat responsable** — notamment dans le cadre de **Beyond Chocolate** — reste fondamental.

Je suis également allée sur la plantation de **Compagnie du Bois Sauvage en Équateur** pour constater sur place les pratiques et identifier les pistes de progrès commun.

NELE DE RAS

Cette année, nous avons obtenu le **label Ecovadis bronze**. C'est une belle reconnaissance des efforts réalisés, mais surtout un outil pour identifier les points d'amélioration. Le label nous offre un cadre clair qui confirme que nous sommes sur la bonne voie.

Le projet **EUDR** va également transformer structurellement notre secteur. Plus de transparence et de traçabilité signifient que chaque étape de la chaîne doit être suivie de près. Des certifications comme **Forest Stewardship Council (FSC)** et **Rainforest Alliance (RFA)** restent importantes, mais cela va au-delà : une chaîne responsable est un choix quotidien.

En interne aussi, la sensibilisation joue un rôle clé. Nous avons énormément investi dans ce domaine en 2025. Une stratégie durable ne fonctionne que si chacun comprend la direction et son rôle personnel dans le plan.

### Comment avez vous vécu la publication du premier rapport de durabilité? Cela a-t-il changé beaucoup de choses?

ISABEL BAERT

Nous avons surtout pris conscience que ce qui nous semble évident en interne ne l'est pas forcément pour nos parties prenantes. Nous avons réalisé que nous faisons déjà beaucoup, mais que cela n'était pas suffisamment visible ou structuré.

C'est extrêmement précieux de pouvoir désormais cartographier ces actions. Cela nous aide à mieux communiquer, mieux piloter et rendre notre impact plus tangible.

La durabilité a toujours été importante pour Neuhaus : nos clients attendent non seulement la meilleure qualité, mais aussi une entreprise qui agit de manière responsable.

NELE DE RAS

L'amélioration des données a été décisive ces dernières années. Grâce à des sources plus fiables et à un reporting harmonisé, nous pouvons travailler de manière plus transparente.

Nous profitons aussi pleinement de la collaboration au sein du **Groupe Compagnie du Bois Sauvage** : l'expertise partagée et les

« Chaque nouveau design est l'occasion de rechercher des solutions plus respectueuses de l'environnement, sans jamais sacrifier l'expérience cadeau premium que nos clients attendent. »

réunions de suivi nous permettent d'avancer plus efficacement et de franchir ensemble des étapes importantes.

### Selon vous, quels sont les plus grands défis pour mener à bien le plan de durabilité?

ISABEL BAERT

Le défi majeur est de trouver le juste équilibre. Nous voulons rester ambitieux sans compromettre la qualité, l'expérience client ou la viabilité financière.

Mais une chose est certaine : chez Neuhaus, le client reste au centre. Cela vaut également pour notre politique de durabilité. « The gift of caring » ne concerne pas seulement l'art d'offrir une praline, mais aussi le soin apporté aux personnes, à l'environnement et aux générations futures.

C'est cet engagement que nous voulons rendre perceptible dans chaque praline, chaque emballage et chaque étape de notre production.

### 3.3. Informations fournies et questions de durabilité

Les analyses de double matérialité pour la Compagnie du Bois Sauvage et les entités contrôlées ainsi que le plan d'engagement des parties prenantes sont partagés au moins une fois par an avec le Comité d'audit et de gestion des risques et le Conseil d'administration.

En outre, les analyses de risques (voir point 3.6.) et plans d'action associés de la Compagnie du Bois Sauvage et des entités contrôlées sont également partagés au moins une fois par an avec le Comité d'audit et de gestion des risques et le Conseil d'administration.

### 3.4. Intégration des performances de durabilité dans le plan d'intéressement

La Compagnie du Bois Sauvage ambitionne une croissance authentique dans le respect des limites planétaires, des critères sociaux et des principes de gouvernance.

Conformément à cette ambition, les indicateurs de performance relatifs au développement durable sont intégrés dans les plans d'intéressement du management, tant pour la Compagnie du Bois Sauvage que pour le Pôle chocolat.

Ces indicateurs sont directement liés aux objectifs définis pour les sujets matériels identifiés dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD. Ces indicateurs incluent en particulier l'élaboration et le respect de la feuille de route pour l'empreinte carbone de la Compagnie du Bois Sauvage et du Pôle chocolat en conformité avec l'Accord de Paris. Ces objectifs liés aux enjeux climatiques représentent au moins 10 % de la rémunération variable du personnel de direction. Ils seront revus chaque année et approuvés par le Conseil d'administration de la Compagnie du Bois Sauvage sur proposition du Comité de nomination et de rémunération. Ces objectifs seront également repris par le Conseil d'administration et les comités de direction des entités du Pôle chocolat.



Photo aérienne de la plantation en Équateur  
Crédit photo Ecuadorcolat

### 3.5. Déclaration de diligence raisonnable

L'analyse de double matérialité constitue la base de la stratégie ESG de la Compagnie du Bois Sauvage et des entreprises contrôlées. Les impacts, risques et opportunités associés aux sujets matériels font ainsi l'objet d'une réévaluation annuelle. Au-delà des données collectées en interne, un processus de diligence raisonnable a été mis en place et renforcé suivant les exigences de la réglementation sur la déforestation (EUDR) qui couvre l'ensemble des fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur du Pôle chocolat.

La Compagnie du Bois Sauvage est en effet décidée à encourager des pratiques durables sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Pôle chocolat. En tant que participant global dans l'industrie du cacao, nous sommes engagés à créer de la valeur de manière responsable en nous assurant que nos investissements et opérations se tiennent aux plus hauts standards d'intégrité et de développement durable. La politique de diligence raisonnable vise à atteindre cet objectif.

Considérant en effet les défis uniques associés à la chaîne de valeur du chocolat, la Compagnie du Bois Sauvage a développé un cadre de diligence raisonnable spécifique afin de guider les efforts de diligence sur la chaîne de valeur. L'objectif de ce cadre est de s'assurer que l'ensemble des acteurs sur la chaîne de valeur respecte les droits humains et a des pratiques d'affaires responsables et durables. De manière plus spécifique, la Compagnie du Bois Sauvage étend l'utilisation du cadre de diligence raisonnable établi pour la réglementation anti-déforestation de l'Union européenne à l'ensemble des impacts et risques associés à la biodiversité, la pollution, le changement climatique, le Code de conduite des affaires et les travailleurs sur la chaîne de valeur.

Figure 3.B. : Le Cadre de diligence raisonnable de l'OCDE est mis à profit pour...



Pour supporter cet effort, la procédure de diligence raisonnable déployée par la Compagnie du Bois Sauvage est constituée des six piliers du cadre défini par l'OCDE et par la norme ISO 31000 afin de fournir l'ossature pour rencontrer les exigences de diligence raisonnable locales et globales.

Vous pouvez trouver ci-dessus une représentation de ce cadre.



Chaimae Hasbi et Dennys Larrieu

### Quel regard portez-vous sur les avancées RSE de Jeff de Bruges en 2025 ?

DENNYS LARRIEU

2025 a marqué une étape clé de structuration et de professionnalisation de notre démarche RSE. Nous avons clarifié notre gouvernance autour de trois instances complémentaires, assurant cohérence et dynamique collective. Cette organisation confirme notre volonté d'inscrire la RSE comme l'un des cinq piliers stratégiques de Jeff de Bruges. Elle s'est accompagnée du renforcement de nos compétences avec l'arrivée de Chaimae, une analyste RSE, ingénieure agronome spécialisée en développement durable et forte de trois ans d'expérience dans le secteur café. Son parcours illustre l'exigence que nous apportons à cette professionnalisation.

CHAIMAE HASBI

Ayant rejoint Jeff de Bruges en début d'année, j'ai constaté une démarche RSE déjà bien engagée, désormais structurée et tournée vers l'avenir. L'élaboration de la feuille de route 2025 a confirmé sa cohérence et sa dimension collective. Cette dynamique traduit non seulement une structuration mais aussi une incarnation : la RSE est vécue et portée par l'ensemble de l'entreprise. Mon rôle est d'apporter l'expertise nécessaire pour consolider cette trajectoire et l'orienter vers de nouvelles ambitions.

## La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) chez Jeff de Bruges : de la structuration à la mobilisation collective

En 2025, Jeff de Bruges a franchi une étape décisive dans sa démarche RSE : structuration de la gouvernance et professionnalisation de la démarche. Les témoignages croisés de Dennys Larrieu, CEO, et Chaimae Hasbi, analyste RSE, révèlent une dynamique stratégique et incarnée, centrée sur l'humain et le collectif.

### «Jeff c'est nous» est au cœur de votre démarche RSE, comment s'est-il traduit dans la vie de l'entreprise cette année ?

DENNYS LARRIEU

«Jeff c'est nous» est né de la conviction qu'une transformation culturelle est indispensable pour réussir les transitions stratégiques, digitales, sociales et environnementales. Mobilisant l'ensemble du réseau, magasins et siège, il a donné naissance à six valeurs clés, vécues au quotidien et guidant nos décisions. Fidèles à notre démarche, nous avons, cette année encore, associé le programme à des temps de convivialité – fête de la musique, journée des enfants, Octobre Rose – afin d'ancrer nos engagements dans la vie collective. Lors de notre convention annuelle, une séquence dédiée devant près de 1.000 invités a confirmé que ce programme est devenu le fil conducteur de notre vie collective.

CHAIMAE HASBI

«Jeff c'est nous» est une démarche innovante qui place la créativité et l'intelligence collective au cœur de notre transformation. Le Roadshow annuel, avec une quinzaine de réunions à travers le réseau, illustre concrètement la volonté d'associer tous les magasins à cette dynamique, à travers les ateliers et les échanges terrain en lien étroit avec la Direction. Dans le même esprit, la campagne des Semaines européennes du développement durable cette année a ouvert le dialogue sur des enjeux plus larges et embarqué davantage de collaborateurs. Enfin, la nouveauté marquante reste le programme des ambassadeurs RSE : sept collaborateurs siège déjà engagés, avec l'objectif d'un collectif d'une dizaine dès 2026 pour porter nos thématiques RSE et en faire émerger de nouvelles.

### Quels jalons structurants avez-vous franchis sur les enjeux réglementaires et votre feuille de route à horizon 2030 ?

CHAIMAE HASBI

En 2025, nous avons franchi plusieurs étapes clés qui renforcent notre trajectoire RSE. L'actualisation de la matrice de double matérialité, menée avec une représentation élargie de nos parties prenantes, a clarifié nos priorités et rendu nos enjeux plus tangibles. Suite à la revue de la double matérialité en 2025, il n'y a pas eu de changements par rapport à 2024. Nous avons également structuré le projet EUDR avec Osapiens et engagé la préparation de notre plan de décarbonation, avec l'ambition de soumettre un dossier SBTi en 2026 et d'embarquer nos fournisseurs vers une trajectoire bas carbone à horizon 2030. Ces jalons traduisent une démarche proactive qui engage l'ensemble de la chaîne de valeur.

DENNYS LARRIEU

Ces avancées sont essentielles, mais elles ne sont qu'un point de départ. Notre ambition est de transformer ces fondations en résultats concrets et mesurables dès 2026, avec la bascule vers une consommation d'électricité verte et des objectifs ambitieux sur le packaging et l'efficacité énergétique. Nous poursuivons aussi nos progrès dans la plantation en Équateur, en conjuguant durabilité environnementale et progrès social : diversification des cultures, irrigation naturelle, certification Rainforest Alliance, mais aussi amélioration des conditions de vie grâce à la mécanisation et aux infrastructures rénovées. Enfin, il s'agit de faire rayonner «Jeff c'est nous» pour renforcer notre réputation ESG et notre attractivité.

### Quel message souhaitez-vous adresser aux parties prenantes pour 2026?

CHAIMAE HASBI

Pour 2026, mon message est clair : poursuivre la formalisation de notre démarche RSE ne pourra se faire qu'avec l'implication de tous. Un axe essentiel sera l'embarquement du réseau magasin, qui porte nos engagements au plus près des consommateurs et participe activement à leur valorisation à travers l'expérience client et l'ancrage territorial. Nous intensifierons aussi le dialogue avec nos fournisseurs pour les accompagner dans leur trajectoire de décarbonation, en cohérence avec les standards SBTi, tout en poursuivant le travail réglementaire autour de l'EUDR, de la CSRD et du PPWR. Enfin, nous voulons renforcer l'implication des collaborateurs grâce aux ambassadeurs RSE et aux comités internes, afin que la RSE devienne un réflexe partagé dans toutes nos pratiques.

DENNYS LARRIEU

Dans la continuité de notre structuration, l'enjeu est désormais de donner plus de visibilité à nos engagements et de les porter collectivement. Notre singularité est rare : nous sommes à la fois cacaoculteurs et chocolatiers, maîtrisant la filière de la fleur à la praline. Ce parcours, de la plantation jusqu'à la dégustation, incarne notre passion et notre exigence, et donne tout son sens à notre démarche RSE. Mon message est une invitation : poursuivons le dialogue et co-construisons des solutions qui dépassent les attentes réglementaires. En 2026, faisons de la RSE un terrain de collaboration, incarné chaque jour par notre réseau magasin et partagé avec chaque client accueilli en boutique.



**Faisons de la RSE un terrain de collaboration, incarné chaque jour par notre réseau magasin et partagé avec chaque client accueilli en boutique.**

Une des 472 boutiques de Jeff de Bruges

### 3.6. Gestion des risques et contrôles internes en matière de durabilité

Le référentiel COSO est utilisé pour identifier les contrôles internes associés en matière de durabilité. Ces risques font l'objet d'une actualisation tous les six mois sur la base d'une matrice de risques incluant la probabilité, l'impact et le suivi des actions de mitigation. Le système de contrôle interne et de gestion des risques est décrit de manière détaillée au point 5.6. du rapport de gestion.

Ce cadre COSO est utilisé en complément de l'analyse de double matérialité (voir point 3.8.), qui fait l'objet d'une actualisation annuelle.

Les risques ESG sont ainsi identifiés en fonction de l'analyse de double matérialité et de l'analyse des risques établie suivant le référentiel COSO.

Les risques identifiés, ainsi que les actions de mitigation entreprises, sont communiqués au Comité d'audit et au Conseil d'administration au moins une fois par an ainsi qu'au Comité de direction des entités concernées. La gestion de ces risques fait ainsi partie intégrante de la stratégie ESG de la Compagnie du Bois Sauvage et du Pôle chocolat. Dans le cadre de la préparation aux nouvelles réglementations européennes (CSRD, EUDR, CSDDD...), cette analyse des risques a été étendue à la chaîne de valeur et un processus de diligence raisonnable (voir point 3.5.) a été mis en place pour garantir la résilience des chaînes d'approvisionnement.

**Tableau 3.C. : Pilier 1 : Gouvernance forte articulée autour de la transparence, de l'éthique et de la gestion pro active des risques – Dashboard Suivi des indicateurs de performance clés ESG**

AMBITIONS	
ENVIRONNEMENT <b>E</b>	Tendre à la décarbonation de l'ensemble des activités en 2050 et promouvoir les actions de décarbonation pour les participations.
SOCIAL <b>S</b>	Être un employeur de choix qui promeut l'égalité, la diversité et l'égalité des opportunités.
GOUVERNANCE <b>G</b>	Promouvoir une chaîne d'approvisionnement exempte de déforestation, de travail des enfants et de comportement non-éthique.

(\*) Sur la base du volume de coût.

		Kpi's	2024	2024 (restaté)	2025	Objectifs 2025 vs 2024 (restaté)	Objectifs Moyen terme (2030) vs 2024 (restaté)
ENVIRONNEMENT <b>E</b>	Climat/Énergie	Scope 1/2 Émissions (kTCO <sub>2</sub> equiv.)	3.243	3.239	1.964	-8,7 %	-42 %
		Scope 3 Émissions (kTCO <sub>2</sub> equiv.)	169.260	160.239	168.735	na	-30 % sur le FLAG et plus de 67 % des fournisseurs engagés dans une trajectoire de décarbonation pour le non-FLAG
	Biodiversité	Produits 100 % libres de Déforestation	NA	NA	Tbc	Conformité EUDR	0 Déforestation
SOCIAL <b>S</b>	Travailleurs	Écart salarial entre Hommes et Femmes					Parité des genres
	Travailleurs sur chaîne de valeur	Travail des enfants sur la chaîne d'approvisionnement	0 %	0 %	0 %	0	0
		# Incidents Rapportés (sans actions atténuations)	0	0	0	0	0
GOUVERNANCE <b>G</b>	Code de conduite	% Travailleurs couverts par le Code de Conduite	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
		# Incidents Rapportés (sans actions atténuations)	0	0	0	0	0
		% Fonctions exposées couvertes par une formation	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

### 3.7. Stratégie ESG : Intégration du modèle économique et de la chaîne de valeur

La Compagnie du Bois Sauvage ambitionne une croissance authentique dans le respect des limites planétaires, des critères sociaux et des principes de gouvernance. La mission de la Compagnie du Bois Sauvage, en tant que holding à contrôle familial, est ainsi de générer une croissance authentique et responsable à long terme pour l'ensemble de ses actionnaires tout en générant un impact positif pour l'ensemble des parties prenantes. La Compagnie du Bois Sauvage s'engage ainsi à intégrer les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance dans toutes ses activités et à promouvoir la transparence, l'intégrité et l'innovation dans sa gestion. L'objectif est ainsi de créer de la valeur à long terme tout en gérant proactivement les risques ESG, en favorisant la diversité et l'inclusion et en investissant dans des initiatives qui soutiennent un avenir durable pour les générations futures. Les valeurs de la Compagnie du Bois Sauvage, déclinées ci-dessous, portent cette ambition.

- **Intégrité** : Nous menons nos activités avec honnêteté, transparence et responsabilité.
- **Respect** : Nous traitons tous les individus avec dignité et respect, en valorisant la diversité et l'inclusion.
- **Amélioration continue** : Nous stimulons la créativité et l'innovation pour favoriser l'amélioration continue et relever les défis de la transition.
- **Excellence** : Nous recherchons l'excellence dans tous les aspects de nos activités, en fixant des normes élevées que nous nous efforçons de dépasser constamment.
- **Transmission** : La transmission de l'ensemble de ces valeurs, ainsi que des principes, normes et comportements qui y sont associés, fait partie intégrante de la culture de la société.
- **Esprit d'équipe** : Nous favorisons un environnement de collaboration afin d'atteindre nos objectifs communs.

Le Pôle chocolat regroupe les entités Neuhaus (comprenant également Corné Port-Royal), Jeff de Bruges et Artista, spécialisées dans la production et la vente de pralines de qualité, avec une diversification vers les glaces et les dragées pour Jeff de Bruges. Nos principaux marchés se situent en Europe, tout particulièrement en Belgique et en France, ainsi qu'aux États-Unis et au Canada. Commercialement, notre ambition est de rendre nos produits de haute qualité accessibles au plus grand nombre.

Le Pôle chocolat a généré un chiffre d'affaires de 304.901 euros pour l'année 2025.

La stratégie ESG de la Compagnie du Bois Sauvage repose sur trois piliers principaux, identifiés sur la base de l'analyse de double matérialité réalisée pour l'ensemble des activités et de la chaîne de valeur.

#### 3.7.1. Pilier 1 : Gouvernance forte articulée autour de la transparence, de l'éthique et de la gestion proactive des risques

La Compagnie du Bois Sauvage attend de ses collaborateurs le respect des normes éthiques les plus strictes. L'ensemble du personnel a ainsi adhéré à un Code de conduite reprenant l'ensemble des principes de gouvernance. Un processus de suivi régulier et de gestion des risques a également été mis en place. Ce dernier inclut les risques ESG identifiés sur la base de l'analyse de double matérialité réalisée.

En tant qu'investisseur, la Compagnie du Bois Sauvage se focalise également sur les investissements avec des perspectives de croissance authentique dans le respect des limites planétaires, des critères sociaux et des principes de gouvernance.

#### 3.7.2. Pilier 2 : Travailleurs engagés et chaîne de valeur responsable

Le Pôle chocolat fait partie d'une longue chaîne de valeur intégrée. L'analyse de double matérialité a ainsi couvert l'ensemble de cette chaîne de valeur (voir point 3.8), en prenant en compte également et anticipant la nouvelle législation contre la déforestation (EUDR) qui entrera en vigueur en janvier 2027.

Ces nouvelles législations offrent au Pôle chocolat l'opportunité de renforcer la résilience de ses chaînes d'approvisionnement, notamment grâce à la mise en place d'un Code de conduite pour la majorité de ses fournisseurs. Cette charte favorise la collaboration en vue de l'amélioration de l'empreinte carbone, vise à garantir l'absence de déforestation et assure le respect des normes ESG les plus exigeantes, y compris le respect des législations sur le travail des enfants.

Afin de sécuriser les sources d'approvisionnement et de tendre vers une chaîne de valeur intégrée, la Compagnie du Bois Sauvage a investi en partenariat dans une plantation propre, exempte de déforestation et régie par une charte de gouvernance des plus strictes.

Figure 3.D. : Chaîne de valeur du Pôle chocolat



TRAVAILLEUR DANS LA CACAOYÈRE



MASSE, BEURRE ET POUDRE DE CACAO



FABRICANT DE CHOCOLAT



PRODUCTEUR DE PRALINES



CONSOMMATEURS

Source interne

Figure 3.E. : Processus d'évaluation

PERSPECTIVES DE MATÉRIALITÉ

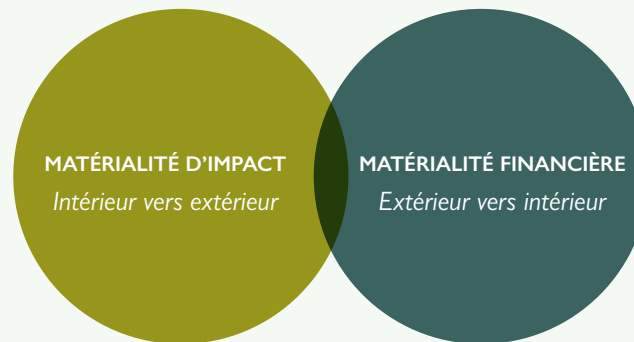
MATÉRIALITÉ D'IMPACT Actuel ou potentiel

Un sujet de développement durable est matériel quand :

- Il concerne l'impact actuel ou potentiel de l'entité, positif ou négatif sur les aspects de gouvernance, sociaux ou environnementaux.
- L'impact considéré est à court, moyen ou long terme.

Ceci inclut l'impact directement lié à l'entité à travers ses opérations, ses services ou ses produits à travers les relations d'affaires y afférentes.

Exemple : émissions de gaz à effet de serre.



Un sujet de développement durable est matériel quand il rencontre les critères définis pour la matérialité d'impact, la matérialité financière ou les deux.

MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

Un sujet de développement durable est matériel quand il peut déclencher ou déclenche des impacts financiers sur l'entité.

- Cela génère ou peut générer des risques et des opportunités qui ont une influence matérielle (ou susceptible d'avoir une influence matérielle) sur les cash flows de l'entité, les performances, le coût du capital ou l'accès au financement.

- Ceci concerne le court, moyen ou long terme.

Exemple : l'évaluation de l'influence des gaz à effet de serre sur les cash flows futurs de l'entité à travers les effets du prix du carbone en particulier.

CONSIDÉRATION DE L'IMPACT SUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

### 3.7.3. Pilier 3 : Respect des accords établis en vue de limiter le changement climatique

La Compagnie du Bois Sauvage évalue son empreinte carbone pour l'ensemble de ses activités depuis 2023. Une feuille de route est en cours d'élaboration dont l'objectif est d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 pour la Compagnie du Bois Sauvage.

Au niveau des participations de la Compagnie du Bois Sauvage, l'alignement des activités avec l'Accord de Paris fait partie intégrante des processus de sélection et de suivi des performances.

## 3.8. Analyse de double matérialité : Interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires

### 3.8.1. Objectifs et contexte

L'analyse de double matérialité constitue la base de la stratégie ESG de la Compagnie du Bois Sauvage. Cette analyse de double matérialité a été établie fin 2023 sur la base des normes de rapportage European Sustainability Reporting Standard (ESRS) édictées par l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), le groupe consultatif européen sur l'information financière. Elle fait l'objet d'une revue annuelle. La figure 3.E. synthétise les différents critères utilisés.

L'entité abordée est la Compagnie du Bois Sauvage en tant que société de portefeuille, à savoir la société Compagnie du Bois

Sauvage et les entreprises contrôlées, comprenant principalement le Pôle chocolat.

La matérialité des sujets a été évaluée sur la base des lignes directrices établies par la directive européenne CSRD fixant des normes de rapportage extra-financier et les meilleures pratiques de l'industrie. L'analyse de double matérialité a ainsi permis d'identifier les impacts, risques et opportunités qui sont matériels pour la Compagnie du Bois Sauvage pour pouvoir en déduire les sujets ESG correspondants.

L'identification des différentes parties prenantes externes a été réalisée sur la base des informations disponibles et des nombreuses interactions avec ces parties prenantes.

La figure 3.F. résume les parties prenantes qui ont été identifiées pour la Compagnie du Bois Sauvage.

Ces parties prenantes ont été impliquées au travers de revues de partage de l'analyse de double matérialité. La figure 3.G.

Figure 3.F. : Parties prenantes identifiées pour Compagnie du Bois Sauvage



synthétise les différentes parties prenantes identifiées pour le Pôle chocolat.

L'implication des parties prenantes du Pôle chocolat a été assurée via des consultations internes et externes.

Au niveau interne, des communications régulières ainsi que des tours de table sont organisés avec l'ensemble du personnel afin de partager cette analyse de double matérialité. Les représentants des travailleurs, le management, le Conseil d'administration ainsi que des actionnaires ont également été associés à la démarche.

Au niveau externe, cette analyse de double matérialité a été partagée avec la majorité des fournisseurs du Pôle chocolat qui ont ainsi pu marquer leur adhésion. La démarche de développement durable est aussi communiquée dans les boutiques. À cette fin, des formations spécifiques ont été organisées pour les équipes de vente. Nous avons également réalisé une analyse de la chaîne de valeur, tant en amont qu'en aval, afin de nous assurer que tous les sujets matériels ont bien été couverts.

Au niveau du Pôle chocolat, l'ensemble de la chaîne de valeur a été incluse, de la plantation au consommateur final. En amont, cette chaîne de valeur se compose de nombreux acteurs, de la plantation des fèves de cacao à la confection des pralines en passant par la production de la poudre de cacao et du chocolat. Le transport entre ces différentes étapes a été pris en compte.

Afin de sécuriser ses approvisionnements, le Pôle chocolat est propriétaire de sa propre plantation en Équateur. Par souci de diversification et de sécurité d'approvisionnement, d'autres sources sont également sollicitées.

En aval, la chaîne de valeur est constituée des boutiques et des magasins franchisés, ainsi que des consommateurs finaux.

La matérialité d'impact des différents sujets a été déterminée pour l'ensemble des entités selon l'échelle détaillée (figure 3.H.), basée sur la probabilité de l'événement et la magnitude ou la sévérité de l'impact.

La matérialité financière a aussi été déterminée sur la base de la probabilité du risque et de la magnitude de l'impact suivant l'échelle détaillée (figure 3.I.). Tous les sujets au-dessus du seuil de deux ont été sélectionnés aussi bien pour la matérialité d'impact que pour la matérialité financière.

Les parties prenantes externes et internes ont été impliquées dans l'établissement et la validation de ces évaluations. Cette analyse de double matérialité a notamment été partagée avec les principaux fournisseurs.

Les sujets analysés au niveau de la Compagnie du Bois Sauvage incluent ceux identifiés pour le Pôle chocolat ainsi que des sujets spécifiques relatifs à la gouvernance. La résilience financière et la création de valeur à long terme ont été également identifiées comme des sujets matériels.

L'impact ainsi que les risques et les opportunités ont été identifiés pour l'ensemble de ces sujets matériels. Les responsables

**Figure 3.G. : Les parties prenantes identifiées pour le Pôle chocolat**



Figure 3.H. : La probabilité de l'événement et la magnitude ou la sévérité de l'impact

Sévérité				Probabilité d'occurrence					Score de matérialité d'impact				
Échelle	Très faible	Moyenne	Très élevée		Hautement improbable	Improbable	Possible	Probable	Très probable		Faible impact	Moyen impact	Fort impact
Portée	Très faible	Moyenne	Très élevée	+	1	2	3	4	5	-	< 2	[2 ;3,5]	>=3,5
Caractère irrémédiable	Très faible	Moyenne	Très élevée										

fonctionnels concernés, que cela soit au niveau des opérations, de la chaîne logistique, des ressources humaines ou des finances, ainsi que les équipes de développement durable ont contribué au processus au travers de sessions de travail avec le soutien d'experts externes spécialisés. Cette analyse a aussi fait l'objet d'une revue par le Comité de direction des différentes entités du Pôle chocolat. Les impacts, risques et opportunités identifiés n'ont pas d'influence sur les actifs et les dettes de la Compagnie du Bois Sauvage et des entités du Pôle chocolat et aucun ajustement sur les comptes 2025 n'a été enregistré.

Cette évaluation a fait l'objet d'une revue par le Comité d'audit et de gestion des risques et d'une validation par le Conseil d'administration en décembre 2023. Une revue annuelle a également eu lieu avec le Conseil d'administration pour confirmer cette validation. Aucun changement n'est enregistré sur 2025. La figure 3.J. illustre le résultat de cette analyse de double matérialité. Cette analyse a été partagée avec les parties prenantes concernées, y inclus l'équipe Opérationnelle de la Compagnie du Bois Sauvage, le Comité d'audit et de gestion des risques, le Conseil d'administration et les actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle de 2025.

En ce qui concerne les investissements de la Compagnie du Bois Sauvage, l'empreinte carbone et les éléments de gouvernance sont considérés comme des sujets matériels, tout comme les aspects liés aux travailleurs et la résilience financière.

Cette analyse de double matérialité a été réalisée pour la première fois en 2023. Elle fait l'objet d'une actualisation régulière sur la base de l'implication des parties prenantes. Les analyses des impacts, risques et opportunités pour l'ensemble de la chaîne de valeur feront l'objet d'une analyse plus détaillée au cours des prochaines années dans le cadre de la mise en œuvre de la directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité.

Figure 3.I. : La probabilité du risque et la magnitude de l'impact

Probabilité d'occurrence					Magnitude					Score de matérialité d'impact				
Hautement improbable	Improbable	Possible	Probable	Très probable		Faible	Modérée	Élevée	Significative	Catastrophique		Faible impact	Moyen impact	Fort impact
1	2	3	4	5	+	1	2	3	4	5	-	< 2	[2 ;3,5]	>=3,5

Figure 3.J. : Les résultats de l'analyse de double matérialité

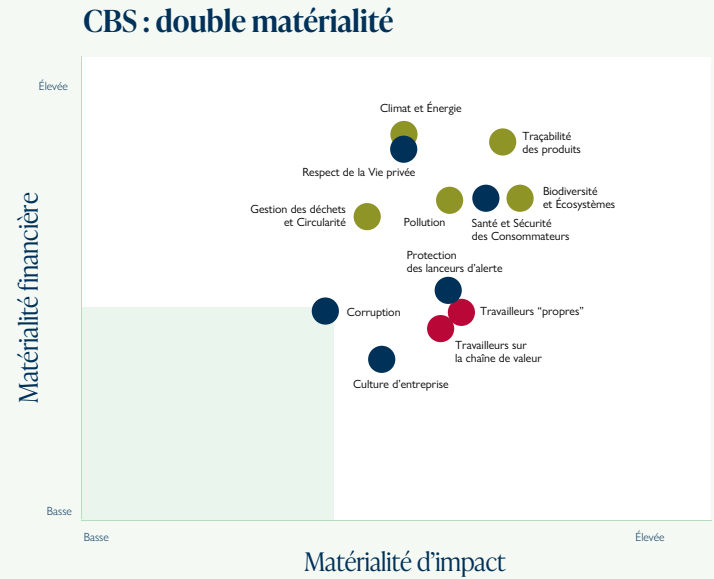


Figure 3.K. : Sujets matériels pour la Compagnie du Bois Sauvage



Dimension	Thèmes de développement durable	Description - Contenu
Environnement	<b>Climat/Énergie</b>	Le changement climatique, les émissions de gaz à effet de serre et les consommations d'énergie.
	<b>Traçabilité des produits</b>	La capacité à tracer l'origine, les mouvements et les manipulations des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
	<b>Pollution</b>	La pollution de l'eau, de l'air et des sols associée à la production et sur la chaîne de valeur du chocolat.
	<b>Biodiversité et Écosystèmes</b>	L'exploitation et l'usage des sols, le respect de la biodiversité, la reforestation et l'agroforesterie.
	<b>Gestion des déchets et Circularité</b>	L'utilisation des matières premières et de l'emballage requis pour la production du chocolat y inclus leur recyclabilité.
Social	<b>Force de travail</b>	La sécurité et le bien-être des travailleurs ainsi que la diversité, l'inclusion, la formation et le développement des travailleurs.
	<b>Travailleurs sur chaîne de valeur</b>	Un revenu et niveau de vie décent pour les travailleurs sur la chaîne de valeur, le respect des droits de l'Homme (y inclus le travail des enfants).
Gouvernance	<b>Corruption</b>	La corruption de fonctionnaires publics ou d'entreprises privées dans l'exécution de leur mission.
	<b>Protection des lanceurs d'alerte</b>	L'établissement de pratiques et de procédures de lanceurs d'alerte.
	<b>Protection de la vie privée</b>	Le respect des règles associées au respect de la vie privée y inclus principalement le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données).
	<b>Culture d'entreprise</b>	L'ensemble des éléments de gouvernance qui permettent de structurer la culture d'entreprise.



Bart Dero, Managing Director

Crédit photo Artista

**Artista poursuit un triple objectif : rendre sa production plus durable, veiller au bien-être des salariés et garantir un approvisionnement durable de ses ingrédients.**

## « Artista : quand savoir-faire et innovation se rencontrent »

*Depuis de nombreuses années, Artista apporte à ses clients un savoir-faire unique, combinant expertise technique et sens du détail. Dans un secteur où l'exigence et la précision sont clés, cette collaboration permet de faire évoluer les standards de qualité tout en répondant aux attentes croissantes en matière de durabilité et d'efficacité. L'interview met en lumière la manière dont Artista innove, s'adapte et contribue directement à l'excellence opérationnelle de ses produits.*

### **Quel bilan tirez-vous de 2025 en terme de durabilité?**

*2025 était plutôt une année pendant laquelle nous avons continué nos engagements des années précédentes en terme de durabilité. Notre cœur d'activité chez Artista est la production des produits chocolatés innovants pour le Groupe et en dehors du Groupe, pour nos clients private label.*

*À côté des initiatives réalisées sur le terrain, la coupure de la climatisation pendant des périodes creuses (nuit/weekend), la séparation de l'éclairage dans les différents halls de production, nous avons mis l'attention sur l'amélioration de la productivité dans l'usine.*

*Une amélioration de la production ne signifie pas produire plus mais produire mieux. Mieux dans le sens que nous avons effectué notre plan d'entretien préventif sur nos lignes de production et nous avons intensifié la formation de nos responsables de lignes avec un suivi journalier sur le terrain par nos «Daily Cockpits». Tout cela résulte dans un «set up» journalier de nos 4 lignes de production plus fluide et donc une diminution des arrêts. Cela résulte en plus de produits de 1<sup>re</sup> qualité, donc vendables, et moins de pertes ou de produits de 2<sup>e</sup> choix. Notre pourcentage de pertes et de 2<sup>e</sup> choix a diminué en dessous de 3 % de la quantité produite. 2025 était aussi l'année où nos nouveaux ballotins ont été lancés sur le marché «private label». Une simplification du ballotin signifie moins de différents éléments d'emballage tout en gardant le même «look and feel» pour le consommateur.*

### **L'engagement du personnel est au cœur de votre démarche de développement durable – quelles ont été les actions principales initiées cette année?**

Le bien-être des collaborateurs chez Artista reste un point important auquel nous voudrions attribuer de plus en plus d'attention.

Durant le 1<sup>er</sup> semestre de 2025, un sondage sur le bien-être a été effectué. Le retour et feedback a été discuté ensemble lors d'ateliers collaboratifs/réunions qui ont suivi ce sondage.

L'engagement du personnel dans notre démarche durable se situe à 2 niveaux :

- nos travailleurs sont impliqués dans nos réunions internes avec des initiatives, comme « Comment réduire notre empreinte carbone? »
- 2025 était aussi l'année où toutes les voitures de société de nos travailleurs sont passées à 100 % électrique. Pour nos ouvriers dans l'atelier, l'action principale reste la réduction de déchets et l'augmentation du nombre de produits de premier choix.

Au niveau de la sécurité pour nos ouvriers, nous prévoyons toujours les meilleures conditions pour effectuer le travail. Pour promouvoir l'ergonomie, des transpalettes élévateur ergonomiques ont été achetés en 2025. Le nombre d'accidents de travail a été réduit au nombre de 2 sans gravité.

### **Quelles évolutions ont été enregistrées au niveau des approvisionnements locaux?**

Artista a continué sur cet élan. Nous avons intensifié encore plus la collaboration avec nos partenaires locaux, au niveau du co-packing (l'atelier protégé « Ijsdal » situé à 7,5 km de l'usine) et nos fabricants d'emballages.

Pour être capable de garder notre flexibilité qui est une valeur clef chez Artista vis-à-vis de nos clients, cette collaboration avec nos partenaires restera importante.

### **Quels sont les jalons inscrits sur votre feuille de route à l'horizon 2030?**

Notre feuille de route 2030 s'appuie sur deux jalons structurants : d'abord le recalcul complet de notre empreinte carbone pour disposer d'une base robuste, ensuite le déploiement d'une feuille de route de décarbonation qui nous conduit, via des objectifs chiffrés et des actions prioritaires, jusqu'à atteindre nos engagements à l'horizon 2030.

Notre engagement auprès de la SBTi se traduira par : le dépôt de notre commitment, la définition et modélisation de nos objectifs alignés 1,5°C, la validation officielle de nos cibles, puis le déploiement des actions nécessaires et du reporting annuel pour garantir l'atteinte de nos objectifs climatiques à l'horizon 2030.

Notre feuille de route 2030 prévoit aussi une mise en conformité complète avec l'EUDR : une analyse de risque, la mise en place d'un système de traçabilité géolocalisée, la montée en conformité des fournisseurs, la maîtrise du processus de due diligence, et enfin la conformité totale et durable d'ici 2030.



Crédit photo Artista

Pistaches pour le chocolat Dubai

### 3.9. Processus de screening des investissements ESG

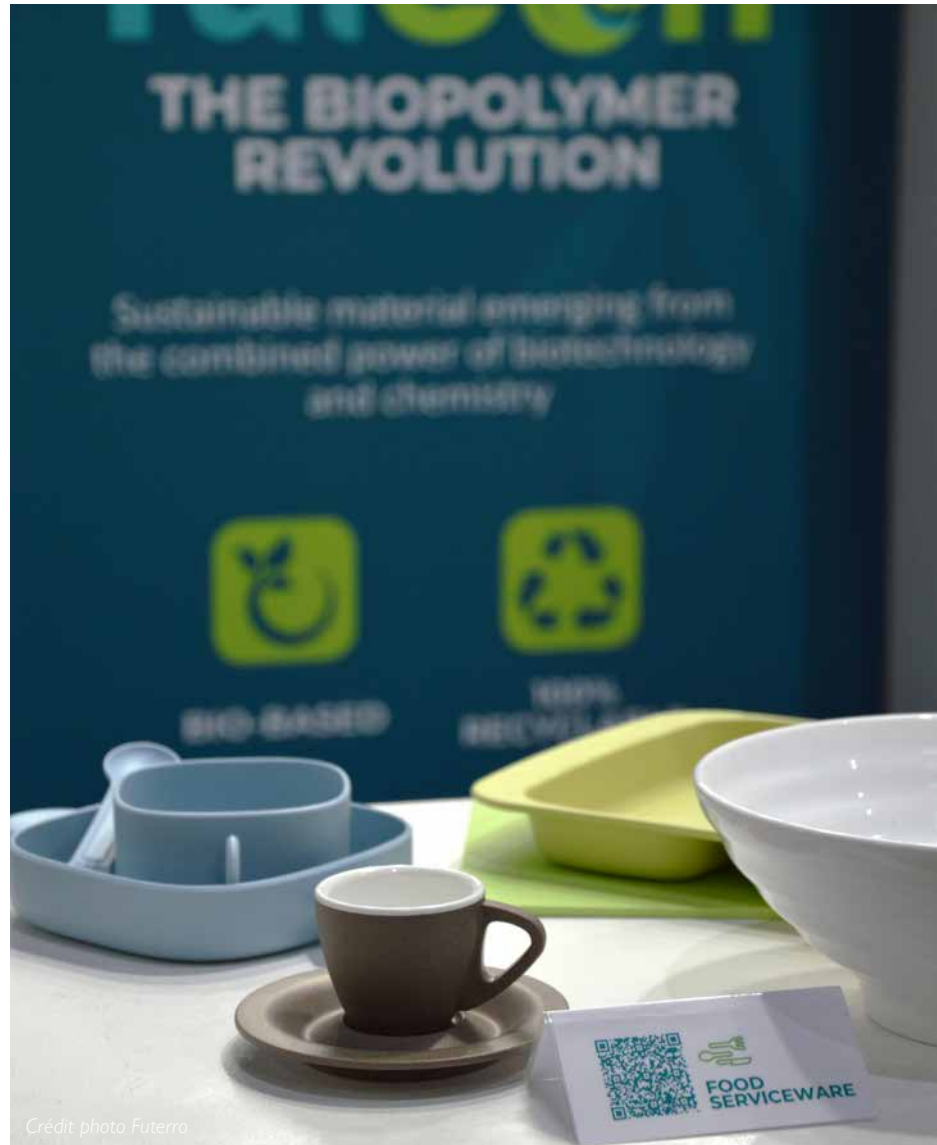
Le processus d'investissement de la Compagnie du Bois Sauvage est caractérisé par une analyse approfondie des dossiers d'investissement. Une nouvelle participation doit pouvoir contribuer à une création de croissance authentique et durable à long terme. Afin d'atténuer les risques ESG, la Compagnie du Bois Sauvage applique une politique d'exclusion de certains types d'activités présentant un risque important en matière de durabilité.

Les entreprises actives dans les secteurs suivants ne sont ainsi pas considérées lors de potentielles prises de participation en direct par la Compagnie du Bois Sauvage.

- Armement : les entreprises actives dans la production d'armements controversés listées par l'ONG Internal Campaign to Ban Landmines – Cluster Munition Coalition
- Charbon : les entreprises figurant sur la Global Coal Exit List
- Entreprises dont l'activité est controversée (tabac...)
- L'industrie des jeux de hasard
- Énergies fossiles

En complément de l'analyse financière, une évaluation ESG des entreprises investies est également réalisée sur la base d'une grille d'analyse alignée sur les principes de double matérialité.

Au niveau des programmes ESG des différentes participations, nous vous référons à leur propre rapport annuel ESG.



Crédit photo Futerra

Objets en plastique biosourcé de Futerra

4



**Informations  
environnementales**

## 4.1. Le changement climatique

**Sur la base de l'analyse de double matérialité, le changement climatique a été identifié comme le sujet le plus important au niveau environnemental pour les activités de la Compagnie du Bois Sauvage et du Pôle chocolat.**

Des politiques ont ainsi été mises en place afin de définir des méthodes de calcul et de suivi de l'empreinte carbone de la Compagnie du Bois Sauvage et du Pôle chocolat. Cette démarche s'inscrit pleinement dans l'objectif de respecter l'Accord de Paris sur le climat.

Ces politiques précisent également la manière dont les risques liés au changement climatique sont évalués suivant les différents scénarios établis par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Les fournisseurs concernés ont été impliqués dans cette analyse des risques, notamment à travers leur engagement dans l'analyse de double matérialité. Les principaux risques identifiés concernent les risques de transition et les risques de marché.

Concernant les risques de transition, la Commission européenne a instauré une réglementation contre la déforestation (EUDR) afin de répondre aux impacts du changement climatique. Elle concerne directement la chaîne d'approvisionnement du Pôle chocolat et tout particulièrement les producteurs de cacao et d'emballages produits à partir de bois. L'impact de cette nouvelle réglementation est détaillé au point 4.3. **La mise en application a été différée à 2026 sans altérer la volonté de la Compagnie du Bois Sauvage d'en anticiper la mise en application des fondements.** En ce qui concerne les risques de marché, le changement climatique influence le rendement des plantations et les cours du cacao qui y sont liés. Cette analyse des risques a servi de base pour le test de résilience mené en 2024 sur la chaîne de valeur en tenant compte des différentes sources

d'approvisionnement, y compris la plantation en Équateur et les sources privilégiées de nos fournisseurs au Ghana et en Côte d'Ivoire. Ce test de résilience couvre les différents horizons temporels : court, moyen et long terme, soit de 2030 à 2085. Il a été réalisé avec un support externe, permettant d'accéder aux bases de données les plus fiables, notamment de la *Food and Agriculture Organisation* (FAO). Un modèle sophistiqué a été utilisé pour évaluer l'impact du changement climatique sur le rendement de différentes cultures agricoles, dont le cacao.

L'ensemble des scénarios prévus par le GIEC a été pris en compte, parmi lesquels 3 scénarios ont été particulièrement étudiés.

- **SCÉNARIO 1 (< 2 °C)** : une hausse des températures inférieure à 2 °C d'ici 2030. Ce scénario est compatible avec l'Accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.
- **SCÉNARIO 2 (2,4 °C)** : un scénario modéré basé sur une augmentation des températures de 2,4 °C à l'horizon 2050.
- **SCÉNARIO 3 (> 4 °C)** : un scénario à fortes émissions où le réchauffement climatique excède 4 °C d'ici 2085.

Les conclusions de cette analyse indiquent que les zones de plantation en Équateur deviennent progressivement plus adaptées à la culture du cacao tout au long de la période, tandis que le Ghana et la Côte d'Ivoire conservent un niveau de convenance stable pour cette culture. Afin de garantir la résilience de son modèle d'affaires, la Compagnie du Bois Sauvage et son Pôle chocolat ont établi en 2025 un plan de transition en collaboration avec les parties prenantes concernées.

Premièrement, le Pôle chocolat a décidé de maintenir et développer des sources d'approvisionnement diversifiées entre les différentes régions de production afin de limiter sa vulnérabilité aux impacts du changement climatique.

Deuxièmement, une évaluation complète des empreintes carbone des différentes entités pour l'exercice 2025 a été effectuée.

Tel que décrit dans la base de préparation (3.1), nous avons également procédé à une réévaluation des émissions de l'exercice 2024 qui sert de référence pour le plan de transition. L'inventaire des émissions carbone couvre également les projets immobiliers contrôlés par la Compagnie du Bois Sauvage, à savoir Chmielna et Praça de Espanha I et II. Le tableau 4.A. présente une synthèse de l'empreinte carbone consolidée du Groupe ainsi que l'empreinte des Pôles chocolat et immobilier, tandis que les diagrammes 4.B. et 4.C. détaillent la répartition des émissions par poste.

À l'instar de ce qui est observé habituellement dans le secteur, la majorité des émissions de gaz à effet de serre du Pôle chocolat est constituée d'émissions indirectes de scope 3, principalement liées aux achats de matières premières. Les émissions de scope 2, relatives à la consommation d'électricité, sont quant à elles calculées selon les deux approches recommandées par le GHG Protocol : *fondées sur la localisation*, qui reflète l'intensité carbone moyenne du mix électrique des réseaux locaux, et *fondées sur le marché*, qui tient compte des instruments contractuels spécifiques tels que les garanties d'origine ou les contrats d'électricité renouvelable. Cette double approche permet une lecture transparente de l'empreinte carbone et une meilleure compréhension de l'impact des choix d'approvisionnement énergétique.

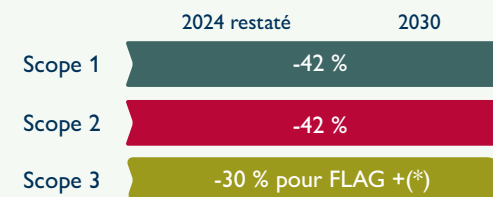
Sur base de cet inventaire robuste, des objectifs de réduction cohérents ont été définis pour l'ensemble du Pôle chocolat, en collaboration avec des équipes multidisciplinaires incluant des acteurs du développement durable, de la chaîne logistique, de l'innovation, des opérations et de la finance. Le plan de transition à l'horizon 2030 vise à réduire les émissions de scopes 1 et 2 de 42 % et les émissions FLAG (*Forest Land and Agriculture*) du scope 3 de 30 %. Pour les autres émissions du scope 3 (non-FLAG), il cible l'engagement de plus de 67 % des fournisseurs (en termes d'émissions) dans un plan de réduction aligné avec l'Accord de Paris. Ces objectifs ont ensuite été validés par le Comité d'audit et de gestion des risques et par le Conseil d'administration des entités concernées.

**Tableau 4.A. : Empreinte carbone 2025 – Comparaison avec 2024 et répartition des émissions**

Émissions de GES (tCO <sub>2</sub> eq)	Émissions financées et propres à CBS en 2024	En 2024 restaté (référence)	Émissions financées et propres à CBS en 2025	Contribution du poste aux émissions totales de 2025	2025 vs 2024 restaté	2025 vs 2024
<b>Scope 1</b>	<b>1.738</b>	<b>1.738</b>	<b>1.403</b>	<b>0,8 %</b>	<b>-19 %</b>	<b>-19 %</b>
Émissions directes de GES de combustion stationnaire	692	692	641	0,4 %	-7 %	-7 %
Émissions directes de GES de combustion mobile	318	319	284	0,2 %	-11 %	-11 %
Fuites et émissions fugitives	728	728	478	0,3 %	-34 %	-34 %
<b>Scope 2</b>	<b>1.505</b>	<b>1.501</b>	<b>561</b>	<b>0,3 %</b>	<b>-63 % (1)</b>	<b>-63 %</b>
Émissions directes de GES basées sur la localisation	1.505	1.501	561	0,3 %	-63 %	-63 %
Émissions directes de GES basées sur le marché	-	-	385	0,2 %	-	-
<b>Scope 3</b>	<b>169.260</b>	<b>160.239</b>	<b>168.735</b>	<b>99 %</b>	<b>5 %</b>	<b>0 %</b>
1. Achats de biens et services	100.822	91.799	98.442	57,7 %	7 % (2)	-2 %
2. Immobilisations	16.616	16.616	11.600	6,8 %	-30 % (3)	-30 %
3. Activités liées au fuel et à l'énergie	727	726	509	0,3 %	-30 %	-30 %
4. Transport et distribution en amont	4.847	4.847	3.598	2,1 %	-26 % (4)	-26 %
5. Déchets générés dans les opérations	556	555	539	0,3 %	-3 %	-3 %
6. Voyages d'affaires	514	517	516	0,3 %	0 %	0 %
7. Déplacements des travailleurs	1.913	1.913	1.862	1,1 %	-3 %	-3 %
8. Actifs loués en amont	-	-	-	-	-	-
9. Transport et distribution en aval	3.634	3.634	2.020	1,2 %	-44 %	-44 %
10. Traitement des produits vendus	-	-	-	0,0 %	-	-
11. Utilisation des produits vendus	2.171	2.171	1.825	1,1 %	-16 %	-16 %
12. Traitement de fin de vie des produits vendus	2.906	2.906	2.779	1,6 %	-4 %	-4 %
13. Actifs loués en aval	-	-	-	-	-	-
14. Franchises	6.803	6.803	6.927	4,1 %	2 %	2 %
15. Investissements	27.751	27.751	38.117	22,3 %	37 %	37 %
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation)	172.503	163.478	170.699	100 %	4 %	-1 %
Émissions totales de GES (fondées sur le marché)	-	-	170.523	-	-	-
dont émissions de GES du Pôle chocolat (fondées sur la localisation)	-	135.404	132.443	77,6 %	-2 %	-
dont émissions de GES du Pôle chocolat (fondées sur le marché)	-	-	132.268	-	-	-
Émissions de GES du Pôle Immobilier	-	27.751	37.857	22,2 %	36 %	-

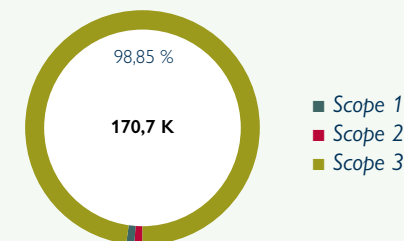
- (1) Cette diminution s'explique principalement par l'établissement d'un contrat d'énergie verte pour les quartiers généraux de Neuhaus et le reclassement des émissions liées aux franchisés pour Jeff de Bruges.
- (2) L'augmentation des émissions est liée à la croissance des volumes d'achats, combinée à un effet de mix défavorable dans les achats de chocolat. Une réduction de cette catégorie est attendue dans les prochaines années grâce à la mise en œuvre progressive d'une stratégie d'achats exempts de déforestation.
- (3) Cette baisse est ponctuelle, dans la mesure où de nouveaux investissements en capital (CAPEX) sont prévus à moyen terme, ce qui pourrait entraîner une évolution future des émissions associées.
- (4) La réduction des émissions liées au transport s'explique principalement par une amélioration de la qualité et de la précision des données, rendue possible par un dialogue renforcé avec les partenaires logistiques.

**Objectifs**

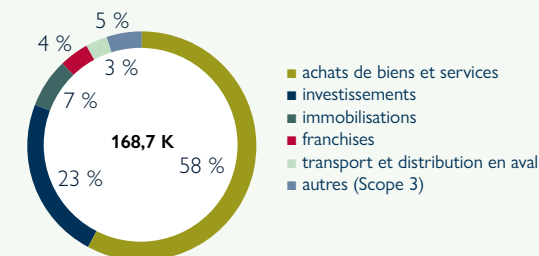


\* 67 % des fournisseurs engagés dans une trajectoire de décarbonation pour le non-FLAG

**Tableau 4.B. : Répartition des émissions de GES 2025**



**Tableau 4.C. : Répartition des émissions de GES 2025**



**Tableau 4.D. : Groupe Compagnie du Bois Sauvage Consommations Consolidées Énergétiques 2024/2025**

	<b>TOTAL</b>		
<b>Consommation énergétique et mix</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>% N/N-1</b>
(1) Consommation de combustibles issus du charbon et des produits du charbon (MWh)	0	0	na
(2) Consommation de carburant provenant du pétrole brut et des produits pétroliers (MWh)	0	0	na
(3) Consommation de combustibles provenant du gaz naturel (MWh)	864	785	91%
(4) Consommation de combustibles d'autres sources fossiles (MWh)	1.708	30	2%
(5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles (MWh)	0	0	na
<b>(6) Consommation totale d'énergie fossile (MWh) (calculé sur base de la somme des lignes 1 à 5)</b>	<b>2.572</b>	<b>814</b>	<b>32%</b>
<b>Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)</b>	<b>21 %</b>	<b>6 %*</b>	<b>na</b>
<b>(7) Consommations d'énergie nucléaire (MWh)</b>	<b>7.064</b>	<b>5.270</b>	<b>75%</b>
<b>Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie (%)</b>	<b>59 %</b>	<b>38 %*</b>	<b>na</b>
(8) Consommation de carburant pour les sources renouvelables y compris la biomasse (MWh)	223	100	45%
(9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	565	6.105	1080%
(10) Consommation d'énergie renouvelable autoproduite sans carburant (MWh)	1.550	1.710	110%
<b>(11) Consommation totale d'énergies renouvelables (MWh) (calculé comme la somme des lignes 8 à 10)</b>	<b>2.338</b>	<b>7.914</b>	<b>338%</b>
<b>Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)</b>	<b>20 %</b>	<b>57 %*</b>	<b>290%</b>
<b>Consommation Énergétique totale (6/7/11) (Mwh)</b>	<b>11.973</b>	<b>13.998</b>	<b>117%</b>
<b>Production d'énergie non renouvelable (Mwh)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>na</b>
<b>Production d'énergie renouvelable (Mwh)</b>	<b>2.083</b>	<b>1.637</b>	<b>79%</b>
<b>Intensité énergétique par revenu net (MWh/Euro)</b>	<b>0,043</b>	<b>0,046</b>	<b>107%</b>

(\*) Les variations sont principalement liées à la mise en place du contrat d'énergie verte chez Neuhaus.

L'année 2024 (restatée) a été retenue comme année de référence, étant considérée comme représentative. Le périmètre de consolidation utilisé pour la fixation des objectifs est maintenu constant sur l'ensemble de la période envisagée. Il est à noter qu'aucune émission ne provient de mécanismes d'échanges régulés.

Ces objectifs se déclinent au sein d'une feuille de route de décarbonation à l'horizon 2030 qui repose sur les six priorités stratégiques suivantes, identifiées par les équipes multidisciplinaires :

#### 4.1.1. PRIORITÉ 1 : Garantir un réseau d'approvisionnement exempt de déforestation, y compris la plantation en Équateur

Le Pôle chocolat s'engage à fournir des produits n'ayant pas été responsables de déforestation. Cet engagement nécessite une analyse approfondie de la traçabilité et des risques tout au long de la chaîne de valeur. Dès lors, le Pôle chocolat a initié un plan d'engagement et une démarche de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses fournisseurs afin de se conformer à la réglementation EUDR. À travers la plateforme « Osapiens », le Pôle chocolat a notamment évalué le niveau de préparation et la capacité de ses fournisseurs à assurer cette conformité. Par ailleurs, un travail de diligence a été mené dans notre plantation en Équateur afin de démontrer l'absence de contribution à la déforestation. De plus, le Pôle chocolat accorde une attention particulière à la certification Forest Stewardship Council (FSC) pour l'achat de ses emballages. À terme, cet engagement envers l'absence de déforestation se reflètera également dans le calcul de l'empreinte carbone, via notamment un ajustement des facteurs d'émissions.

#### 4.1.2. PRIORITÉ 2 : Engagement de nos fournisseurs en vue d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris

Dans l'objectif de se conformer aux exigences de la Science Based Targets initiative (SBTi), nous visons à ce que les fournisseurs représentant plus de 67 % de nos émissions s'engagent dans une trajectoire de décarbonation conforme à l'Accord de Paris. En effet, la majorité de nos émissions de gaz à effet de serre provient du scope 3, essentiellement lié aux achats et aux transports. Dès lors, l'engagement des fournisseurs constitue un levier clé pour atteindre nos objectifs de décarbonation.

#### 4.1.3. PRIORITÉ 3 : Énergie

L'énergie est un élément clé dans notre plan de transition. C'est pourquoi nous y adressons une attention particulière avec un suivi régulier et une stratégie à long terme. Durant l'année 2025, le Pôle chocolat a drastiquement réduit ses émissions liées à l'énergie. Cela a été notamment possible grâce à des investissements importants dans l'énergie renouvelable (contrats de fourniture d'énergie verte) et dans de nouvelles installations efficaces.

D'autres options d'électrification et d'amélioration d'efficacité sont actuellement en cours d'exploration afin de continuer à réduire notre consommation d'énergie dans les années à venir. Le tableau 4.E. résume l'inventaire de la consommation énergétique des différentes entités. Au niveau de l'intensité du carbone, le chiffre d'affaires utilisé correspond aux données reprises dans la note 3 des états financiers pour le Pôle chocolat.

#### 4.1.4. PRIORITÉ 4 : Emballage

Dans le cadre de la réglementation EUDR, le Pôle chocolat porte une grande importance à la certification Forest Stewardship Council (FSC) pour l'achat de ses emballages issu du bois. Il est également très attentif aux exigences et directives

de la réglementation Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR). Dans ce contexte, notre approche inclut une réduction significative des plastiques à usage unique afin de progresser vers 100 % d'emballages recyclables.

#### 4.1.5. PRIORITÉ 5 : Écoconception des produits

La volonté de réduire nos émissions de gaz à effet de serre est prise en considération à chaque étape du cycle de vie de nos produits, dès leur phase de conception. À titre d'exemple, une équipe spécifique effectue un suivi mensuel des flux de déchets liés à la production de chocolat, dans l'objectif de les réduire et d'optimiser leur valorisation et leur recyclage. De plus, le recours à des ingrédients naturels ainsi que le développement de partenariats, notamment avec l'entreprise Ecopoon, illustrent concrètement cette démarche.

#### 4.1.6. PRIORITÉ 6 : Transport et logistique

Le Pôle chocolat encourage constamment une planification qui optimise et réduit les flux logistiques tout en promouvant des modes de transport plus durables.

En parallèle, la qualité des données liées aux transports a été significativement améliorée au cours de l'année 2025. Grâce notamment à d'excellentes relations fournisseurs, les entités du Pôle chocolat disposent de données détaillées, limitant les estimations et permettant ainsi un calcul plus fiable des émissions.

La feuille de route pour le Pôle chocolat combine des leviers opérationnels et structurels, notamment l'optimisation des approvisionnements en matières premières, l'énergie et l'engagement des fournisseurs dans des pratiques agricoles durables telles que l'agroforesterie, la réduction des engrais et l'optimisation de l'usage de l'eau. Présentée dans le diagramme ci-dessous (4.E), cette feuille de route constitue la base de la trajectoire de réduction des émissions à court et moyen terme.

Tableau 4.E. :  
Les objectifs de la taxonomie européenne

**1. ATTÉNUATION**  
du changement climatique



**3. UTILISATION DURABLE ET PROTECTION**  
des ressources aquatiques et marines



**5. PRÉVENTION ET CONTRÔLE**  
de la pollution



**2. ADAPTATION**  
au changement climatique



**4. TRANSITION**  
vers une économie circulaire



**6. PROTECTION ET RESTAURATION**  
de la biodiversité et des écosystèmes



Les principaux leviers identifiés ont été quantifiés avec prudence dans l'optique d'une transition progressive. Un écart subsiste à ce stade par rapport à l'objectif de 2030.

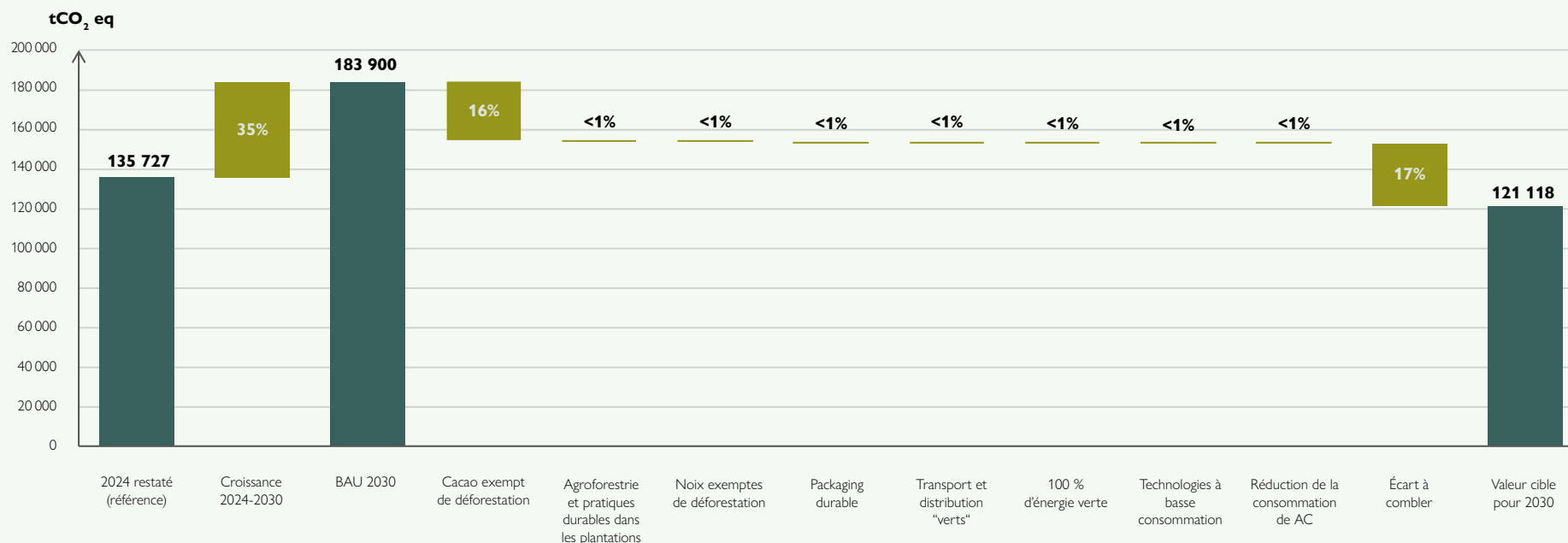
Cet écart sera progressivement comblé, particulièrement grâce à l'engagement des fournisseurs, qui permettra de réduire significativement les émissions du scope 3. Par ailleurs, nos équipes travaillent activement sur d'autres options pour réduire cet

écart, notamment en matière de technologies bas-carbone et d'approvisionnement.

Des ressources significatives ont été mobilisées pour soutenir cette démarche. Un budget de dépenses opérationnelles supérieur à 100.000 euros a été consacré à l'établissement de la feuille de route à l'horizon 2030 et au recalcul de l'empreinte carbone de 2024 afin d'en garantir la conformité avec les standards SBTi.

Par ailleurs, des dépenses d'investissement substantielles ont été engagées au cours des deux dernières années pour soutenir directement ou indirectement diverses initiatives de décarbonation, notamment dans le domaine des énergies renouvelables (panneaux solaires). En complément, la Compagnie du Bois Sauvage met en œuvre des pratiques agricoles durables au sein de sa plantation en Équateur, telles que décrites au point 4.3.

**Tableau 4.E. : Feuille de route de décarbonation du Pôle chocolat à l'horizon 2030\***



\*Il est à noter que les émissions de référence de cette feuille de route incluent également l'empreinte carbone du siège de Bois-Sauvage, ce qui explique la légère différence avec les données du Tableau 4.A.



Crédit photo Ecuadorcolat

Travailleur dans la plantation

Enfin, dans une perspective de long terme, l'année 2026 sera consacrée à l'élaboration d'une feuille de route de décarbonation à horizon 2030–2050, visant à prolonger et renforcer la trajectoire engagée, en cohérence avec les ambitions climatiques du Groupe et l'évolution du contexte climatique et réglementaire.

#### 4.1.7. Taxonomie

Dans le cadre du Pacte vert, l'Union européenne (UE) s'est dotée d'un plan de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre qui devrait la conduire à la « neutralité carbone » à l'horizon 2050, avec un jalon intermédiaire à -55 % en 2030 par rapport aux niveaux de 1990. Pour y parvenir, l'UE a mis en place une initiative

réglementaire ambitieuse (EU Taxonomy Regulation 2020/852) afin d'aider les sociétés à se tourner vers des projets et activités durables. Pour définir ce qui est durable, la Commission européenne a élaboré un catalogue – taxonomie européenne A – d'activités économiques, chacune assortie de critères permettant de déterminer si une activité contribue de manière substantielle à une économie durable.

Les 6 objectifs environnementaux de la taxonomie européenne sont les suivants :

- 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

En juin 2021, la Commission a adopté le « Climate Delegated Act » établissant les critères d'examen technique pour les activités qui contribuent substantiellement aux objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique. Conformément à l'Environmental Delegated Act, la Compagnie du Bois Sauvage a aussi évalué l'ensemble des objectifs de la taxonomie européenne. Ainsi l'acte délégué 2021/2139 pour le climat et 2023/2486 pour les quatre autres objectifs environnementaux ont servi de base légale de référence à l'établissement des critères de screening.

La Compagnie du Bois Sauvage a donc évalué quelles activités sont répertoriées dans la taxonomie et peuvent être classées comme « éligibles à la taxonomie » et « alignées sur la taxonomie ».

Le Règlement « Taxonomie 2020/852 » est, à cet égard, complété par un acte délégué du 6 juillet 2021 (Règlement 2021/2178) qui précise le contenu et la présentation des informations à publier à ce sujet.

La Compagnie du Bois Sauvage utilise le template des indicateurs de performance simplifié en vertu de la simplification de la taxonomie. L'acte délégué récemment publié 2026/73 qui modifie l'acte délégué 2021/2178 qui vise à la simplification du contenu de la taxonomie s'applique en effet à la Compagnie du Bois Sauvage. Les actes délégués 2021/2139 et 2023/2486 eu égard à la simplification des critères de screening des activités économiques et leur impact environnemental s'appliquent aussi à la Compagnie du Bois Sauvage.

La Compagnie du Bois Sauvage a donc déterminé le chiffre d'affaires, les dépenses d'exploitation (OpEx) et les dépenses d'investissement (CapEx) associés à ces activités. Sous réserve de remplir certains critères à savoir la contribution substantielle à au moins un objectif environnemental en ne causant pas de dommages significatifs aux autres objectifs environnementaux, et le respect de garanties sociales minimales, les activités seront classées comme alignées sur la taxonomie.

La Compagnie du Bois Sauvage a analysé la taxonomie européenne. Sur la base des informations existantes, elle a constaté que sa principale activité, à savoir la fabrication et la vente du chocolat, ne figure pas dans la liste des secteurs d'activité actuellement couverts par la taxonomie comme jouant un rôle clé dans la réalisation des objectifs liés au climat et à l'environnement. Dès lors, le pourcentage des trois indices (revenu, OpEx et CapEx) des activités étant éligibles et alignés sur la taxonomie est de 0 %. Au niveau des OpEx, la Compagnie du Bois Sauvage a utilisé la catégorie des OpEx comme définie par la taxonomie européenne. Ceci inclut les dépenses associées à la recherche et au développement ainsi que les dépenses de maintenance et réparation et les dépenses de leasing à court terme. Au niveau des CapEx, une évaluation a également été faite des CapEx éligibles à la catégorie C au niveau de la Compagnie du Bois Sauvage. Sur cette base, aucun montant significatif n'est à mentionner. Une description plus détaillée sera fournie lorsque la taxonomie sera plus complète et inclura l'activité principale du Groupe Compagnie du Bois Sauvage.

Dans la table simplifiée du reporting de la taxonomie située en Annexe, le dénominateur correspond au chiffre d'affaires net tel que rapporté dans nos états financiers consolidés à la page 150 et au CapEx consolidé tel que rapporté à la page 154 de nos états financiers.

Enfin, l'annexe I, section 1.2 du Règlement délégué 2021/2178, qui a été amendé par l'acte délégué 2026/73, définit diverses

informations qui doivent accompagner les indices de performance. Étant donné que les activités de la Compagnie du Bois Sauvage sont considérées comme non éligibles à la taxonomie et que les trois indices mentionnés ci-dessus sont éligibles à la taxonomie à 0 % (et alignés sur la taxonomie à 0 %), la plupart de ces informations sont considérées comme non pertinentes et, par conséquent, aucun détail supplémentaire n'est fourni au-delà des tableaux obligatoires intégrés dans les annexes.



*Crédit photo Ecuadorcolat*

*Entrée de la plantation en Équateur*



## Les émissions CO<sub>2</sub> du chocolat

De prime abord, les émissions CO<sub>2</sub> du chocolat peuvent paraître surprenantes. En effet, le secteur du chocolat – souvent associé, parfois de façon excessive à la déforestation – est l'un des plus grands contributeurs aux gaz à effet de serre mais aussi l'un des plus impactés par les changements climatiques. Consciente de ces enjeux, la Compagnie du Bois Sauvage porte une grande importance à la décarbonation de son pôle chocolat. Pour y parvenir, il est nécessaire de mesurer ses émissions afin d'identifier les pistes d'amélioration.

### Scope 1, 2 et 3

Afin d'assurer la cohérence et la comparabilité du reporting de l'entreprise, la Compagnie du Bois Sauvage s'appuie sur le Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) pour l'analyse de ses émissions.

Le GHG Protocol répartit les émissions de carbone en 3 catégories, appelées «Scopes» :

- Le SCOPE 1 inclut toutes les émissions directement contrôlées par l'entreprise telles que celles provenant des véhicules de société ou du chauffage des locaux.
- Le SCOPE 2 regroupe toutes les émissions indirectes provenant de l'achat d'énergie.
- Le SCOPE 3, enfin, reprend les émissions indirectes de la chaîne de valeur, notamment les achats de matières premières et de services ainsi que le transport des marchandises.

Ensuite, ces trois scopes sont déclinés en sous-catégories permettant de mieux comprendre l'origine des émissions et d'identifier les principaux leviers de réduction.

### Comment calcule-t-on les émissions ?

Pour calculer l'équivalent CO<sub>2</sub> émis de chaque activité, il «suffit» de multiplier les données de l'activité (quantité monétaire ou physique correspondante) par un facteur d'émission. En général, ce facteur d'émissions provient de normes standardisées établies par des bases de données telles que Agribalyse. Ces standards permettent un calcul similaire pour chaque entreprise du secteur.

Cependant, dans le cas du chocolat, les facteurs d'émission standardisés intègrent une part significative d'émissions liées à la déforestation. Cela peut conduire à une surestimation de l'empreinte carbone lorsque ces facteurs sont appliqués sans adaptation aux réalités spécifiques de la chaîne d'approvisionnement. Or, pour les activités du Pôle chocolat de la Compagnie du Bois Sauvage, une part croissante du cacao provient de plantations exemptes de déforestation.

Dans ce contexte, et avec l'appui de Quantis, la Compagnie du Bois Sauvage a procédé à une réévaluation de ses émissions liées au cacao. Des facteurs d'émission plus granulaires ont été développés à partir des différents mélanges de chocolat et différenciés selon les régions d'approvisionnement. Cette approche permet de mieux intégrer les spécificités des sources d'approvisionnement et de limiter le biais potentiellement introduit par l'utilisation de facteurs d'émission génériques.



### Objectifs SBTi

Afin d'assurer des objectifs de décarbonation cohérents et pertinents, la Compagnie du Bois Sauvage a décidé de se conformer aux objectifs de la Science Based Target initiative (SBTi). Cette initiative a été fondée en marge de l'Accord de Paris pour aider les entreprises à établir un plan de décarbonation aligné sur les analyses scientifiques. L'organisation évalue les entreprises sur des critères scientifiques provenant notamment du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et de l'Agence internationale de l'énergie (IEA).

Dans le but de se conformer aux objectifs SBTi, la Compagnie du Bois Sauvage a procédé à une distinction importante au sein du scope 3 de ses émissions. D'un côté, les activités directement liées à l'exploitation des terres : Forestry Land and Agriculture (FLAG) et de l'autre, celles liées aux énergies et à l'industrie : non-FLAG. Cette distinction permet une représentation plus juste et plus détaillée des émissions liées à la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'une meilleure compréhension des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs de décarbonation.

Dans ce cadre, la Compagnie du Bois Sauvage prévoit de soumettre, en 2026, ses objectifs de réduction des émissions à l'horizon 2030 à la validation de la SBTi, tout en poursuivant en parallèle l'élaboration et la mise en œuvre de sa feuille de route de décarbonation à long terme, à horizon 2050.

## 4.2. Pollution

L'impact des activités du Pôle chocolat et de ses chaînes d'approvisionnement en termes de pollution de l'air, de l'eau et des sols a été identifié comme un sujet matériel. Cet impact a été évalué sur la base de consultations internes avec les responsables fonctionnels concernés et externes avec les fournisseurs impliqués dans

la chaîne de valeur. La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat sont résolus à garantir le respect des normes les plus strictes en matière de pollution de l'air, de l'eau et des sols. Les politiques établies par la Compagnie du Bois Sauvage et toutes les entités du Pôle chocolat couvrent l'ensemble des impacts, risques et opportunités identifiés. La pollution générée à différentes étapes de la production du chocolat ainsi que tout au long de la chaîne de valeur, en amont comme en aval, est intégralement prise en compte par ces politiques.

L'objectif est ainsi de diriger les efforts du Pôle chocolat vers une meilleure durabilité sur le plan environnemental, une conformité réglementaire exemplaire et une responsabilité sociétale renforcée, tout en contribuant à l'objectif de développement durable (ODD) 12 sur la consommation et la production responsables.

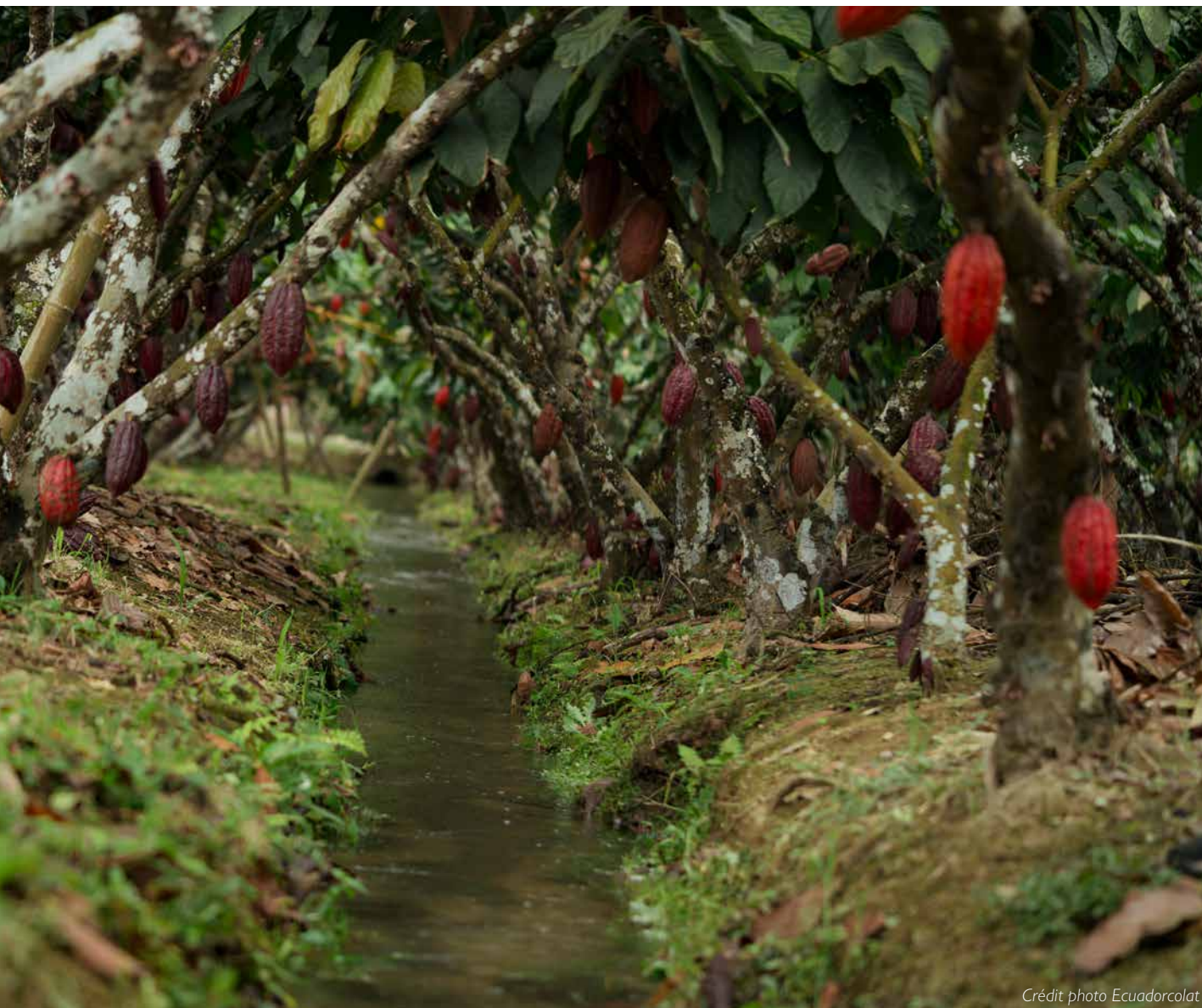
Au niveau de la chaîne de valeur, les principaux impacts négatifs en termes de pollution de l'air sont associés au transport tant en amont qu'en aval. Ces impacts sont évalués dans le cadre



du processus de diligence mis en place et décrit au point 3.5. Ce processus a été mis en place récemment et n'a pas révélé de changements matériels à ce jour. La pollution des sols concerne principalement des activités en amont de la chaîne de valeur et l'impact potentiel sur les plantations. Le sujet de la pollution de l'eau implique aussi essentiellement les activités en amont. À noter qu'aucune substance préoccupante ou à très haut niveau de préoccupation n'a été identifiée tout au long de la chaîne de valeur qui serait susceptible d'être dommageable pour le consommateur. Les risques associés à la pollution sont ainsi principalement d'ordre légal et liés à l'évolution de la législation européenne visant à atteindre l'objectif de «zéro pollution» de l'air, de l'eau et des sols. Afin de limiter ces risques, le respect des normes de pollution fait partie intégrante des exigences imposées aux fournisseurs du Pôle chocolat dans le cadre du Code de conduite. Au niveau de la plantation, des mesures sont mises en place pour améliorer la qualité des sols et éviter la pollution de l'eau. En plus des contrôles du sol et des grains, nous effectuons également une révision minutieuse des intrants que nous ajoutons au sol pour le processus de production afin d'éviter leur pollution. C'est pourquoi nous utilisons des intrants biologiques ou issus de processus naturels tels que le compost, l'humus de vers et la biomasse générée au sein de la plantation de cacao.

L'objectif est de garantir la conformité avec les normes de pollution de l'air, de l'eau et des sols en vigueur pour le Pôle chocolat et sa chaîne de valeur. À ce jour, aucun objectif quantitatif spécifique n'a été défini en termes de seuil à atteindre pour les différentes formes de pollution en dehors du respect des exigences légales. Les seuils écologiques à respecter sont conformes aux différentes normes en vigueur dans les pays concernés.





*Crédit photo Ecuadorcolat*

*Cacaoyère dans la plantation de San Eduardo de Las Cañas*

Les incidents environnementaux sont aussi couverts par le reporting des incidents mis en place pour la chaîne de valeur. Au niveau opérationnel, les responsables veillent au respect de ces politiques et le suivi des actions est régulièrement partagé avec le Comité d'audit et de gestion des risques et le Conseil d'administration des entités concernées de la Compagnie du Bois Sauvage. Il n'y a pas eu de dépenses opérationnelles ou en capital associées à des incidents liés à la pollution en 2024 et 2025.

Cette approche fait l'objet d'une amélioration continue grâce notamment à l'engagement des fournisseurs impliqués tout au long des chaînes d'approvisionnement.

**L'objectif est également  
d'assurer une traçabilité  
complète de l'ensemble de  
nos fèves de cacao.**

## 7 initiatives pour des sites de production plus verts

### 1. Mesurer, c'est savoir

Pour agir efficacement, il faut objectiver les postes d'impact. Neuhaus a segmenté son empreinte opérationnelle en quatre blocs : parc véhicules, électricité, gaz naturel (process et chauffage) et gaz frigorigènes. Cette approche par blocs guide les décisions d'investissement, en priorisant les gisements à plus forte réduction.

### 2. Énergies renouvelables (panneaux solaires) et électricité verte

L'installation photovoltaïque sur les toits des sites de production (Neuhaus, Artista) et du siège (Jeff de Bruges) demeure un pilier. À moyen terme, la bascule contractuelle vers de l'électricité verte complète la stratégie de décarbonation électrique.

### 3. Isolation, chauffage et alternatives au gaz

Au delà de l'isolation des bâtiments, Neuhaus évalue des alternatives au gaz pour l'eau chaude et le chauffage (p. ex. chaudières électriques / solutions à faible intensité carbone) et optimise la récupération de chaleur quand c'est pertinent. L'objectif est de réduire structurellement les consommations scope 1/2.

### 4. Froid responsable : réfrigérants à faible impact

Une part significative des gaz frigorigènes est liée à la ventilation et au refroidissement de process. Neuhaus a initié la migration vers des réfrigérants à plus faible impact climatique (p. ex. remplacements des HFC par des alternatives à bas GWP), avec des investissements phasés et un suivi des performances.

### 5. Éclairage LED généralisé

La conversion globale en LED (sites et réseau de magasins) reste en place et réduit les besoins électriques tout en améliorant la durabilité des installations. Jeff de Bruges dépasse 80 % en LED sur son réseau.

### 6. Réduction des déchets et économie circulaire

La nouvelle ligne de moulage Neuhaus diminue nettement les déchets de production grâce à des procédés de précision. Côté emballage, la stratégie combine inserts papier, plus de rPET et des packagings plus facilement recyclables, en ligne avec le règlement européen PPWR. Neuhaus utilise même des ustensiles comestibles (cuillères Ecopoon) pour éliminer totalement le plastique associé à la dégustation de sa mousse au chocolat.

### 7. Modernisation des lignes et ergonomie

Le renouvellement des lignes (p. ex. la ligne de moulage Neuhaus) et l'ajout d'aides au levage réduisent la charge physique, les mouvements répétitifs et les risques, tout en augmentant l'efficacité matière et énergétique. Cela s'inscrit dans le plan d'action sécurité et ergonomie sans accident grave enregistré en 2025.



Le site de production de Neuhaus

## 4.3. Biodiversité et écosystèmes

Les politiques établies par la Compagnie du Bois Sauvage et l'ensemble des entités du Pôle chocolat couvrent l'ensemble des impacts, risques et opportunités associés à la biodiversité et l'utilisation des sols, y compris les risques systémiques. Ces politiques incluent les actions mises en œuvre pour honorer notre engagement « zéro déforestation » et promouvoir des pratiques durables en matière d'utilisation des sols. Elles s'appliquent tant à nos fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur qu'à la plantation en Équateur et visent également à garantir une traçabilité de l'ensemble de nos fèves.

À noter que la Compagnie du Bois Sauvage n'opère pas dans des zones sensibles pour la biodiversité et n'a pas d'impact sur des espèces menacées. Un inventaire de ces sites a été réalisé pour chaque entité.

Sur la base de l'analyse de double matérialité, le principal impact en matière d'utilisation des sols au sein des chaînes d'approvisionnement concerne le risque de déforestation. Ce dernier résulte de la culture de fèves de cacao et de l'utilisation de papier ou carton pour les emballages. Par ailleurs, l'utilisation d'aluminium pour les boîtes d'emballage représente également un impact négatif significatif qui est abordé à travers les différentes actions prises pour limiter l'impact environnemental de nos emballages.

L'entrée en vigueur de la nouvelle législation européenne contre la déforestation (EUDR) a été reportée de décembre 2024 à décembre 2026. Suivant cette réglementation, les entreprises doivent s'assurer que les produits mis sur le marché ne contribuent pas à la déforestation tout au long de la chaîne de valeur et que leur production respecte les législations locales. Dans le cadre de la mise en conformité avec cette nouvelle législation, une analyse d'évaluation des risques pour l'ensemble des fournisseurs de la chaîne de valeur du Pôle chocolat a été réalisée.

Cette analyse des risques, ainsi que les actions anticipées pour répondre aux exigences de la législation, vont permettre d'accélérer la certification que l'ensemble de nos chaînes d'approvisionnement ne contribuent pas à la déforestation. La réglementation EUDR impose aux entreprises de fournir des documents de diligence raisonnable pour chaque livraison, attestant ainsi de leur conformité. Afin d'impliquer l'ensemble des fournisseurs, le Code de conduite qui leur est soumis inclut également le respect de la législation contre la déforestation.

Des moyens importants ont été mobilisés pour assurer cette mise en conformité, avec un budget de dépenses opérationnelles de 250.000 euros alloué à cette initiative en 2024/2025. Au vu de l'avancement du projet, les dépenses pour 2026 se limiteront à des ressources internes principalement.

L'objectif de la Compagnie du Bois Sauvage et du Pôle chocolat est de garantir que leurs chaînes de valeur et leurs chaînes d'approvisionnement ne causent pas de déforestation. Un système de signalement des incidents a été mis en place avec les fournisseurs concernés afin de suivre les non-conformités et de les résoudre. Ces incidents sont rapportés par l'équipe de la chaîne logistique au Comité de direction, au Comité d'audit et de gestion des risques et au Conseil d'administration des entités concernées et de la Compagnie du Bois Sauvage.

Pour la plantation en Équateur, des pratiques agricoles durables et qui favorisent la biodiversité, comme l'agroforesterie et l'enrichissement des sols, sont activement promues.

Ainsi, à San Eduardo de Las Cañas, notre principale plantation, nous disposons de nombreuses variétés et espèces indigènes et introduites, parmi lesquelles des arbres de teck, qui sont en production depuis environ 25 ans, des fruits naturels tels que des mandarines, des oranges, divers agrumes, des sapotacées comme le mamey, la sapotille, le chicozapote, des guanábanas, des chirimoyas, des anones, des musacées comme différentes variétés de

bananes. Il existe de nombreuses cannes naturelles créées dans ce secteur, car elles absorbent une grande quantité d'eau en hiver et en été, et cette eau leur permet de se nourrir et de produire et transformer leurs aliments.

Nous avons également quelques spécimens ancestraux de cacao, comme le cacao blanc et le cacao copoazú, qui sont d'origine amazonienne.

Dans le cadre de notre diversification, nous avons intégré la culture de la vanille, que nous gérons dans des conditions contrôlées et où la pollinisation est effectuée manuellement par la main-d'œuvre de la plantation.

Nous avons également des plantes que nous avons importées afin d'apporter de la diversité à la plantation, comme la nèfle, le caumito et le cauge, qui sont des fruits en voie d'extinction en Équateur.

Toute cette diversité végétale est possible sur cette exploitation grâce à un approvisionnement permanent en eau provenant de sources naturelles et de ruisseaux de montagne.

Cela nous aide à maintenir une biosphère agréable et bénéfique pour les cultures, car nous disposons d'insectes et de micro-organismes bénéfiques, et une végétation abondante qui améliore et maintient la couche arable du sol et apporte de nombreux avantages à la plantation de San Eduardo de las Cañas pour atteindre les rendements requis par le marché de la culture du cacao.

Les analyses des risques menées dans le cadre de la mise en conformité avec l'EUDR ont permis de tester la résilience des chaînes d'approvisionnement, la majorité des fournisseurs concernés ayant été évalués.

Le modèle d'affaires du Pôle chocolat repose en grande partie sur l'approvisionnement en fèves de cacao, noisettes et autres ingrédients naturels provenant de régions riches en biodiversité. Le test de résilience au niveau de la biodiversité couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, des plantations de fèves jusqu'aux clients finaux en passant par les activités opérationnelles. Les hypothèses prises en compte intègrent une dégradation potentielle des écosystèmes liée à la déforestation et au changement climatique ainsi que le recours à des pratiques agricoles non durables. Elles incluent également les attentes des clients concernant la limitation des impacts sur la biodiversité. Les horizons temporels considérés sont le court (2025), le moyen (2030) et le long terme (2050). Ce test de résilience est basé sur différents scénarios, identiques à ceux identifiés pour le changement climatique (voir point 4.1.). À l'avenir, des scénarios distincts pourraient être envisagés. Il prend aussi en compte les seuils écologiques dans la mesure où ils sont intégrés dans les législations pertinentes. Ce test de résilience a permis de mettre en évidence les risques physiques liés au rendement des récoltes, notamment une réduction potentielle de l'ordre de 15 % à 20 % d'ici 2050 des rendements des plantations en Afrique de l'Ouest. Les risques de transition associés à la mise en conformité avec la réglementation anti-déforestation nous offrent l'opportunité d'engager l'ensemble des fournisseurs vers des pratiques agricoles durables, notamment au travers de la promotion de l'agroforesterie.

L'objectif est également d'assurer une traçabilité complète de l'ensemble de nos fèves de cacao. Pour y parvenir, une plateforme commune pour l'ensemble des entités et de nos fournisseurs a été sélectionnée. Cette plateforme est utilisée par l'ensemble des fournisseurs du Pôle chocolat depuis 2025.



L'équipe de travailleurs sur la plantation

**La décision d'investir dans une plantation revêt une importance stratégique majeure. Elle garantit un certain niveau d'approvisionnement tout en offrant une meilleure traçabilité de l'ensemble de la chaîne de valeur. La certification Rainforest Alliance est essentielle à cet égard. Notre investissement dans la plantation s'est encore renforcé en 2025.**

Depuis 2018, la Compagnie du Bois Sauvage détient, conjointement avec Jeff de Bruges et d'autres entités, une participation dans la plantation de cacao équatorienne Ecuadorcolat, créée dans les années 1980 et couvrant plus de 1.300 hectares.

Cet investissement stratégique permet d'assurer l'approvisionnement des chocolatiers et d'atténuer l'impact de la hausse des prix du cacao. Il est à noter que la plantation en Équateur n'est

ni consolidée, ni contrôlée. Elle fait partie intégrante de la chaîne de valeur du Pôle chocolat mais ne nécessite pas de divulgations spécifiques.

Témoignage du directeur général :

**Neil Chiquet** – Directeur général, Ecuadorcolat S.A.

«Pour Ecuadorcolat, la durabilité n'est pas seulement une case à cocher pour nos clients, elle est au cœur de notre modèle. Notre intégration verticale complète, de l'arbre à l'exportation, nous donne un contrôle unique sur notre conformité. Le rapport de diligence raisonnable de l'EUTR que nous avons réalisé le prouve : nous garantissons un cacao «sans déforestation» et produit légalement. Mais notre fierté va au-delà des aspects techniques. C'est de voir l'impact direct de nos actions sociales : la nouvelle infirmerie, le recrutement d'une assistante sociale dédiée au bien-être et la formation qui permet à nos travailleurs d'évoluer. En 2024, nous avons posé les bases de notre plan de décarbonation et en 2025, nous l'avons mis en œuvre, tout en intégrant notre nouvelle plantation selon ces mêmes critères d'exigence.»

Nous veillons à la mise en place d'une gestion durable et responsable, tant sur le plan climatique que des politiques menées envers les communautés locales et des conditions sociales offertes au personnel.

## 1. Plan d'action pour la décarbonation

L'analyse de notre bilan carbone réalisé en collaboration avec une société de conseil spécialisé est la première étape indispensable à la quantification de nos émissions. Elle sert de référence pour le plan d'action concret à mettre en œuvre à partir de 2026.

Les principales lignes d'action identifiées pour la réduction et la compensation de nos émissions sont les suivantes :

- **Agroforesterie et reboisement** : la plantation d'autres espèces végétales à haute valeur ajoutée, comme le teck, a été mis en œuvre. Cela permettra de diversifier les écosystèmes, de créer des puits de carbone supplémentaires et de générer des revenus alternatifs.

- **Économie circulaire (déchets végétaux)** : Nous étudions activement la production de «biochar» à partir de nos déchets végétaux. Ce processus nous permet de piéger durablement le carbone dans les sols, tout en améliorant leur fertilité, réduisant ainsi notre dépendance à l'égard des engrais extérieurs.
- **Optimisation de la gestion de l'eau** : des améliorations significatives ont été apportées à la plantation de San Eduardo de Las Cañas afin d'optimiser la gestion de l'eau.

**Fernando Barroso** – Responsable de la certification développement durable, Ecuadorcolat S.A.

«L'acquisition de la nouvelle plantation a été un grand défi, mais notre priorité était le capital humain. Nous avons immédiatement commencé à construire de nouveaux logements et une cantine et, surtout, à régulariser tous les travailleurs avec des contrats formels, ce qu'ils n'avaient pas auparavant. Parallèlement, dans nos installations existantes, l'investissement dans des drones et de nouveaux tracteurs a permis non seulement d'améliorer l'efficacité, mais surtout de réduire la pénibilité et les risques pour nos équipes.»



Crédit photo Ecuadorcolat



Crédit photo Ecuadorcolat

Séchage des fèves de cacao

## 2. Actions visant à se conformer au EUDR de l'UE

Ecuadorcolat S.A. a achevé son dossier de diligence raisonnable afin d'assurer une conformité totale avec le règlement (UE) 2023/1115 (EUDR). Notre modèle opérationnel unique facilite grandement cette conformité :

- **Contrôle et traçabilité** : nous opérons dans le cadre d'un modèle entièrement intégré verticalement. Ecuadorcolat possède 100 % des terres sur lesquelles le cacao est cultivé et gère l'ensemble du processus, de la récolte à l'exportation. Cela élimine tout risque de mélange avec des produits d'origine inconnue.
- **Géolocalisation complète** : toutes nos parcelles de production ont été géolocalisées à l'aide de polygones (pour les parcelles de plus de 4 hectares), conformément à l'article 9 du EUDR.
- **Absence de déforestation (Pilier A)** : Une analyse technique basée sur des images satellites (Global Forest Watch, données Copernicus) a été réalisée sur l'ensemble de nos parcelles. Cette analyse confirme qu'aucune perte de couverture forestière n'a été détectée après la date limite du 31 décembre 2020. Par conséquent, le risque de déforestation est considéré comme négligeable.
- **Conformité légale (Pilier B)** : Nous avons documenté notre pleine conformité avec toute la législation équatorienne pertinente, en particulier :
  - Droits d'utilisation des terres.
  - Protection de l'environnement (licences environnementales pour chaque plantation).
  - Droits du travail (certificats de conformité de l'IESS et rapports du ministère du travail).
  - Fiscalité et douanes.

## Conclusion de l'évaluation :

notre évaluation conclut que le risque de non-conformité du cacao avec les exigences de l'EUDR est nul ou négligeable.

## 3. Actions sociales et engagement du personnel

Sous la supervision de notre assistante sociale (Lcda. Martha Terán), nous avons renforcé notre engagement en faveur du bien-être de nos 325 travailleurs et de leurs familles via les actions suivantes.

### Santé et sécurité :

- Création d'une deuxième infirmerie dans les locaux pour faciliter l'accès aux soins médicaux.
- Organisation de campagnes de prévention en matière de santé, y compris des entretiens de promotion de la santé (VIH-SIDA, planning familial) et des campagnes de vaccination (grippe saisonnière, hépatite, tétanos, etc.) conformément au programme du ministère de la santé publique.
- Déploiement d'une campagne de santé oculaire, offrant des examens gratuits et l'accès à des lunettes à prix réduit pour les travailleurs et gratuitement pour leurs enfants.
- Mise en œuvre d'une campagne de collecte des dossiers médicaux afin d'assurer un suivi médical adéquat pour l'ensemble du personnel.

**Jennifer Garaicoa Figueroa** – Infirmière du travail, Ecuadorcolat S.A.

«En tant qu'infirmière responsable des cliniques médicales des fermes Las Cañas et SF1, je peux dire que chaque employé dispose désormais d'un dossier médical professionnel qui lui permet d'être suivi en cas de maladie.

- Les dispensaires sont équipés de médicaments et de fournitures pour assurer l'assistance médicale aux travailleurs. Dans l'exploitation Las Cañas, nous disposons d'un entrepôt acclimaté pour la conservation des médicaments et pour éviter leur détérioration.
- Les travailleurs ont été vaccinés contre des maladies telles que l'hépatite B, le tétanos et la fièvre jaune.
- Des examens de contrôle ont été effectués sur chacun des travailleurs et des médicaments leur ont été administrés en fonction de leurs besoins, après quoi ils sont suivis pour évaluer leur rétablissement.
- L'attention portée aux travailleurs s'est accrue grâce aux visites fréquentes dans les dispensaires.

Si un travailleur est en congé médical, il est suivi jusqu'à son retour au travail.»



Crédit photo Ecuadorcolat

#### Soutien direct et bien-être :

- **Accompagnement personnalisé** : par exemple l'entreprise a activement soutenu un employé (Rubén Zambrano Párraga) dont la sœur a été diagnostiquée avec une tumeur au cerveau. Nous avons facilité le conseil médical et les soins dans un hôpital spécialisé, ce qui reflète notre engagement au-delà de la sphère strictement professionnelle.
- **Événements d'entreprise** : nous continuons à renforcer les liens au sein de l'entreprise par le biais de célébrations dédiées au personnel :
  - Fête des mères : événement spécial en l'honneur des 58 mères de l'entreprise.
  - Fête des pères : organisation de tournois sportifs (football, volley-ball) et d'un déjeuner commun pour 183 travailleurs.
  - Fêtes de Noël : distribution de paniers-cadeaux, de jouets pour les enfants des travailleurs et organisation de déjeuners et de repas partagés dans tous les centres.

#### Développement professionnel :

- Nous finançons des cours de formation professionnelle pour nos travailleurs.
- Plusieurs travailleurs ont obtenu des licences d'opérateur de machine ou de pilote de drone, financées par l'entreprise, ce qui leur a ouvert de nouvelles perspectives de carrière au sein de l'entreprise.

#### Jennifer León Bajaña – Assistante administrative

«Le bénéfice que j'ai obtenu en participant au cours offert par l'école de formation Aeronaut S.A. spécialisée dans le pilotage de drones, m'a permis d'améliorer ma technique de manipulation des drones agricoles, et ces connaissances m'ont aidée à les appliquer sur le lieu de travail».



Crédit photo  
Ecuadorcolat

#### 4. Intégration de la nouvelle plantation

Cette année, nous avons acquis une nouvelle plantation. Notre priorité absolue est que ce nouveau site réponde aux normes sociales et environnementales élevées d'Ecuadorcolat. Les actions suivantes sont en cours :

- **Conditions de vie** : début immédiat des travaux de construction de nouveaux logements décentes pour les travailleurs et d'une cantine.

#### ■ Conditions de travail :

- **Régularisation sociale** : tous les travailleurs de cette plantation, qui n'avaient pas de contrat de travail formel, ont été régularisés avec des contrats conformes à la législation équatorienne.
  - **Réduction de la pénibilité** : des investissements ont été réalisés pour réduire la pénibilité du travail, notamment par l'acquisition de tracteurs et de drones pour la fumigation.
- **Certification** : le processus de mise en conformité avec les critères de certification de Rainforest Alliance a commencé.

**Pour Ecuadorcolat,  
la durabilité n'est pas seulement  
une case à cocher pour nos clients,  
elle est au cœur de notre modèle.**

#### 4.4. Utilisation des ressources et économie circulaire

La Compagnie du Bois Sauvage vise une croissance authentique dans le respect des limites planétaires, des critères sociaux et des principes de gouvernance.

L'impact des activités et de la chaîne de valeur du Pôle chocolat sur l'utilisation des ressources a été identifié comme un sujet matériel à la suite de consultations menées avec des parties prenantes identifiées, incluant principalement des experts internes et des fournisseurs. La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat en particulier visent à promouvoir une économie circulaire, visant à minimiser les déchets tout au long de la chaîne de valeur. Les principaux impacts identifiés sont liés aux emballages utilisés pour protéger les produits et offrir aux clients les produits de la plus haute qualité. Un autre impact important concerne les déchets sur les lignes de production. Pour limiter ces impacts, la Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat ont mis en place des politiques comme l'élaboration d'un Code de conduite pour les fournisseurs. Ces politiques encadrent les actions qui doivent nous permettre de tendre vers l'objectif « zéro déchet » sur l'ensemble des chaînes d'approvisionnement.

La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat privilégient l'utilisation de ressources durables afin de minimiser leur empreinte environnementale.

Afin de limiter son impact environnemental, le Pôle chocolat s'efforce tout d'abord de réduire le volume de déchets. Ce qui commence par la confection de produits de la plus haute qualité, garantissant ainsi la limitation des déchets tout au long de la chaîne de valeur. Le Pôle chocolat s'appuie ainsi sur des chaînes d'approvisionnement responsables, utilisant seulement des ingrédients naturels certifiés par un label reconnu. Aucun produit ne

contient d'huile de palme ni d'organismes génétiquement modifiés. Par ailleurs, les investissements dans les lignes de production et des équipements de pointe permettent aussi de prévenir et réduire les pertes. Un système de monitoring est également en cours de déploiement afin de suivre l'évolution des déchets en temps réel.

Le deuxième axe consiste à recycler les déchets. Les pertes exploitables sur les lignes de production sont ainsi recyclées au maximum afin de réduire notre empreinte matières.

Enfin, le dernier axe est de réutiliser. Des programmes de redistribution ont ainsi été mis en place à l'adresse des banques alimentaires, des organismes de charité ou pour la nourriture animale.

En termes de méthodologie, l'ensemble des produits sont fabriqués selon des recettes standards, définissant précisément les quantités de matières premières nécessaires. Tout écart par rapport à ces recettes est évalué à travers les ajustements d'inventaires, permettant de mesurer le niveau de déchets par composant.

Différentes initiatives ont été mises en place en 2024 afin d'améliorer la précision des mesures des quantités de déchets et d'élaborer un plan d'action à court et moyen terme pour les réduire. En 2025, de nombreuses actions ont été entreprises, Neuhaus a pris des mesures importantes pour réduire les déchets dans la chaîne de production et d'emballage. La mise en service de la nouvelle ligne de moulage permet une réduction considérable des déchets de production grâce à un processus de production plus efficace.

Neuhaus a rejoint l'initiative belge Beyond Chocolate en 2019, un partenariat réunissant entreprises, ONG et acteurs du secteur afin de rendre la filière cacao plus durable et plus équitable. Un premier objectif majeur consistait à garantir une traçabilité



Crédit photo Neuhaus

Mousse au chocolat Neuhaus avec sa cuillère comestible Ecopoon

complète du cacao jusqu'au cacaoculteur, une étape que Neuhaus a atteinte en 2025. Aujourd'hui, Neuhaus poursuit cet engagement aux côtés du secteur avec une nouvelle ambition : contribuer, d'ici 2030, à garantir un revenu décent aux producteurs de cacao, tout en luttant contre la déforestation.

Ces politiques visent aussi à encadrer les actions prises pour éliminer les emballages non nécessaires, réduire l'utilisation de plastique en visant une élimination totale et promouvoir l'usage de papier certifié par le Forest Stewardship Council (FSC). La stratégie de durabilité a ainsi également été concrétisée dans le domaine de l'emballage. Neuhaus se concentre sur les inserts en papier, davantage de rPET et des emballages plus faciles à recycler, en parfaite conformité avec la nouvelle réglementation européenne sur les emballages et les déchets d'emballages (PPWR).

En juillet 2025, Neuhaus a lancé sa mousse au chocolat dans une sélection de boutiques, accompagnée d'une cuillère comestible développée en collaboration avec Ecopoon (voir illustration). Ce partenaire belge est spécialisé dans les alternatives naturelles et comestibles aux couverts jetables. Grâce à la cuillère en biscuit, les déchets plastiques sont totalement évités, car elle peut être mangée après avoir dégusté la mousse. Cette collaboration montre comment Neuhaus, grâce à l'innovation et à des partenariats locaux, fait des choix durables qui s'inscrivent parfaitement dans sa tradition gastronomique et sa qualité haut de gamme.

Au niveau de Jeff de Bruges, 100 % des sacs sont certifiés FSC depuis 2023. En ce qui concerne le plastique, des emballages rPET (polyéthylène téréphtalate recyclé) et des sachets transparents en monomatériau (polypropylène) ont été introduits.

Ces projets sont menés par des équipes multidisciplinaires, dont le marketing, le développement durable, les opérations et l'innovation.

Cette approche et l'ensemble de ces initiatives font l'objet d'une amélioration continue grâce à l'engagement des fournisseurs impliqués tout au long des chaînes d'approvisionnement.

## JEFF DE BRUGES

### ACTIONS LES PLUS FORTES ET IMPACTANTES

Les exemples ci-dessous illustrent des pratiques inspirantes adoptées par les magasins Jeff De Bruges :

- L'ensemble du réseau utilise des gants réutilisables.
- De nombreux sites donnent régulièrement leurs produits encore consommables à des associations locales.
- La plupart des points de vente ont adopté des mesures de réduction de la consommation d'énergie, notamment l'utilisation d'ampoules LED et l'extinction des décors lumineux en dehors des horaires d'ouverture.
- Dans quelques magasins de la région parisienne, la livraison est assurée à vélo afin de réduire l'empreinte carbone.
- Les sacs plastiques utilisés pour le conditionnement des commandes de Noël et de Pâques sont réutilisés comme sacs poubelles par beaucoup de magasins.
- Les alvéoles sont souvent mises à disposition des écoles pour leurs ateliers créatifs.
- Les clients sont encouragés à rapporter leurs sacs Jeff afin de limiter la production de déchets.

## Les 5 « R » d'une gestion des déchets responsable

### 1. Réduire (Reduce)

Neuhaus a réalisé des progrès majeurs dans la réduction du gaspillage au sein de ses activités de production.

La nouvelle ligne de moulage installée en 2025 permet une réduction significative des déchets industriels grâce à un processus plus précis et plus stable, diminuant fortement les pertes de chocolat au cours de la production.

Parallèlement, l'analyse des flux de matériaux a permis d'identifier de nouveaux leviers de réduction, notamment dans la consommation de matières premières critiques.

De son côté, Jeff De Bruges a choisi de limiter l'utilisation de certains matériaux pour les emballages. L'entreprise évite autant que possible le plastique dans ses emballages, et privilégie le plastique recyclé lorsqu'il est nécessaire.

### 2. Réutiliser (Reuse)

La modernisation des lignes et la meilleure maîtrise des paramètres de production ont permis d'augmenter les possibilités de réutilisation des surplus internes, tout en garantissant un niveau de qualité homogène.

Les équipes de production ont également documenté de nouvelles bonnes pratiques pour éviter autant que possible la mise au rebut de produits semi-finis.

Certains magasins Jeff De Bruges réutilisent les palettes, alvéoles, boîtes des oursons guimauve, cartons et rubans pour prolonger leurs durées de vie.

### 3. Recycler (Recycle)

Neuhaus poursuit l'augmentation de la part de matériaux recyclés dans ses emballages.

Les améliorations incluent notamment l'utilisation accrue de rPET, l'optimisation des inserts papier et l'adoption de matériaux plus faciles à trier dans les filières actuelles.

Ces actions s'inscrivent dans l'anticipation de la future réglementation européenne PPWR (Packaging and Packaging Waste Regulation).

En parallèle, Jeff De Bruges s'investit activement dans le recyclage des déchets, en collaboration avec des prestataires spécialisés au siège. De ce fait, un nouveau partenariat a eu lieu en 2025 pour assurer la séparation des flux, le tri et le recyclage avec un suivi rigoureux via une plateforme de pilotage. Depuis mai 2025, toutes les alvéoles en plastique PET récupérées lors des reconditionnements au siège sont collectées et revalorisées : elles sont transformées en granulés réutilisables, réduisant ainsi l'usage de plastique vierge.

### 4. Remplacer (Replace)

Afin de réduire encore l'empreinte environnementale de ses emballages et ustensiles associés, Neuhaus a engagé des démarches pour remplacer certains matériaux par des alternatives innovantes.

En 2025, l'entreprise a commencé sa collaboration avec Ecopoon, un partenaire belge spécialisé dans la conception d'ustensiles comestibles.

Une cuillère comestible (biscuitlepeltje) a été développée pour accompagner la nouvelle mousse au chocolat Neuhaus, permettant de supprimer totalement l'usage du plastique dans cette expérience client.

### 5. Réinventer (Rethink)

Le Pôle chocolat adopte une approche globale et continue de transformation de son modèle opérationnel vers plus de circularité.

En évaluant systématiquement les chaînes de valeur – de la production au packaging – l'entreprise repense ses manières de faire pour réduire l'impact tout en améliorant l'expérience client.

La combinaison d'innovations de production, d'ingrédients plus responsables, et de solutions d'emballage repensées illustre cette volonté de réinventer durablement les pratiques.



5.



**Informations  
sociales**

## 5.1. Les travailleurs et la culture d'entreprise

La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat placent leurs travailleurs au cœur de leurs activités et de leur stratégie d'entreprise.



Les politiques établies par la Compagnie du Bois Sauvage et les entités du Pôle chocolat

couvrent l'ensemble des impacts, risques et opportunités sociaux identifiés pour les travailleurs, dont :

- la promotion d'une culture du respect, de diversité et d'inclusion;
- la garantie du bien-être des travailleurs à travers la mise en place d'importants programmes de santé et de sécurité;
- la promotion de la formation continue.

Ces politiques sont mises en œuvre par les responsables des ressources humaines et opérationnels de chaque entité. Le suivi est assuré par le Conseil d'administration et le Comité d'audit et de gestion des risques des entités concernées.

L'ensemble des travailleurs actifs dans les différentes zones géographiques sont couverts par ces politiques et par l'analyse des impacts, risques et opportunités, y compris les travailleurs temporaires. Les sujets matériels identifiés affectent en effet l'ensemble des collaborateurs, à des degrés divers.

Le tableau 5.A. récapitule la répartition du nombre de travailleurs<sup>(\*)</sup> par genre et zone géographique pour la Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat. Ces données sont en adéquation avec les bilans

<sup>(\*)</sup> Le nombre moyen des travailleurs est utilisé pour les tables 5.A.B.C et D. Le nombre des travailleurs à fin d'année est utilisé pour les tables 5.E/F/I.

Tableau 5.A. : Répartition des travailleurs par genre et zone géographique

2025	GENRE	NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS		PAYS	NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS	
		2024	2025		2024	2025
<b>TOTAL Compagnie du Bois Sauvage</b>	Homme	401	407	Belgique	557	553
	Femme	941	937	France	590	606
	Autre	na	na	US	80	66
	Non Rapporté	na	na	UK	37	35
	Total employés	1342	1344	Autres	78	84

sociaux de chaque entité. Un lien peut aussi être établi avec les états financiers et la note 22 du compte de résultat en particulier.

Pour leurs propres activités, la Compagnie du Bois Sauvage et les entités du Pôle chocolat n'ont pas identifié de risques associés au travail forcé ou au travail des enfants dans les différents pays où elles opèrent. Ces éléments sont néanmoins intégrés dans le Code de conduite de chaque entité. Aucun risque particulier n'a été identifié en lien avec des catégories spécifiques de travailleurs.

Le tableau 5.B. présente une répartition du nombre de travailleurs par type de contrat et région.

Les impacts négatifs potentiels résident principalement dans le non-respect des horaires de travail, des normes de santé et de sécurité ainsi que dans l'octroi de salaires inadéquats. L'inégalité des genres et les disparités salariales pour un travail équivalent peuvent également constituer des impacts négatifs à prendre en compte. Les impacts positifs englobent la formation et le renforcement des compétences qui favorisent le développement personnel continu des travailleurs.

Les risques liés au non-respect des horaires de travail se traduisent principalement par un impact sur le niveau d'engagement et de performance des travailleurs ainsi que sur le taux de rétention. Les risques liés à la santé et la sécurité peuvent entraîner des « burn-out » et des jours de travail perdus, ce qui affecte la réputation de l'entreprise. Quant aux risques liés à l'octroi de salaires inadéquats, ils peuvent engendrer une baisse du niveau d'engagement et un taux de rotation plus élevé. Enfin, les impacts et les risques pour les travailleurs associés à l'implémentation des plans de transition pour réduire l'impact environnemental et atteindre la neutralité carbone pour les opérations ont été identifiés.

Pour contrer ces risques, la Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat ont mis en place une culture d'entreprise marquée par un fort engagement du personnel.

En tant qu'employeur, le Groupe Compagnie du Bois Sauvage s'efforce ainsi de créer un environnement propice à l'épanouissement de tous ses collaborateurs en mettant en œuvre une politique de diversité et de parité ambitieuse ainsi qu'en leur assurant une certaine sécurité pour l'avenir. Ce qui passe par une généralisation des contrats à durée indéterminée, des plans de pensions

**Tableau 5.B. : Répartition des travailleurs par type de contrat et région**

	BELGIQUE		FRANCE		US		AUTRES		TOTAL	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
<b>TOTAL Compagnie Bois Sauvage</b>										
Nombre total d'employés	557	553	590	606	80	66	115	119	1342	1344
Nombre d'employés permanent	503	534	399	416	79	66	114	113	1095	1129
Nombre d'employés temporaires	54	19	191	190	1	0	1	6	247	215
# heures non garanties pour les employés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

complémentaires et une couverture santé étendue. Par ailleurs, l'ensemble des travailleurs sera impliqué dans les actions inscrites dans la feuille de route visant à optimiser l'empreinte carbone, en particulier celles ciblant l'efficacité énergétique. Ceci peut entraîner la nécessité de réformer ou développer la formation du personnel pour se préparer à de nouveaux rôles. Des formations spécifiques sont ainsi prévues au niveau de l'utilisation de techniques de production efficaces au niveau énergétique et circularité ou de l'utilisation d'emballages plus durables en particulier.

Le Groupe Compagnie du Bois Sauvage encourage la diversité, notamment des genres comme l'illustre la répartition (tableau 5.C).

Aucun objectif de parité hommes/femmes n'a été défini, car le Groupe Compagnie du Bois Sauvage s'efforce de répondre au mieux aux besoins de ses collaborateurs en terme de temps de travail et veille à ce qu'aucune restriction ne biaise les processus de recrutement. Notre objectif est d'offrir des chances égales à l'ensemble des candidats. Toutes les décisions en matière d'emploi, y compris le recrutement, la promotion, la résiliation de

contrat et la rémunération, sont basées sur le mérite, les qualifications et les compétences. Nous ne tolérons aucune forme de discrimination fondée sur la race, la couleur, la religion, le sexe, l'âge, la nationalité, les origines, le handicap ou tout autre statut protégé. Nous veillons à un traitement équitable avec des opportunités égales pour tous les travailleurs, tout en maintenant une tolérance zéro pour les comportements inacceptables au travail, tels que le harcèlement sous toutes ses formes (physique, sexuel, psychologique ou verbal) et l'intimidation.

**Tableau 5.C.: Répartition des travailleurs par type de contrat et genre**

	HOMME		FEMME		AUTRES		NON RAPPORTÉ		TOTAL	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
<b>TOTAL Compagnie Bois Sauvage</b>										
Nombre total d'employés	401	407	941	937	0	0	0	0	1342	1344
Nombre d'employés permanent	324	355	771	774	0	0	0	0	1095	1129
Nombre d'employés temporaires	77	52	170	163	0	0	0	0	247	215
# heures non garanties pour les employés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tableau 5.D. : Répartition Diversité Genre**

	RÉPARTION HOMMES/ FEMMES AU NIVEAU TOP MANAGEMENT (#)		RÉPARTION HOMMES/ FEMMES AU NIVEAU TOP MANAGEMENT (%)		DISTRIBUTION HOMMES/ FEMMES EN DESSOUS DE 30 ANS		DISTRIBUTION HOMMES/ FEMMES ENTRE 30 ET 50 ANS		DISTRIBUTION HOMMES/ FEMMES AU DESSUS DE 50 ANS	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
	<b>TOTAL Compagnie Bois Sauvage</b>	<b>17/26</b>	<b>22/27</b>	<b>46 %/54 %</b>	<b>41 %/59 %</b>	<b>102/301</b>	<b>134/295</b>	<b>178/377</b>	<b>194/366</b>	<b>111/219</b>

De plus, nous nous engageons à respecter les grilles salariales fixées dans chaque pays où nous opérons, en nous appuyant sur une validation interne d'analyse de fonctions, afin de garantir un salaire juste et équitable à tous. L'ensemble du personnel bénéficie également du système de couverture de santé. La répartition des travailleurs par genre a été établie à partir du bilan social des différentes entités. Vous pouvez trouver dans le tableau 5.D. la répartition par genre et par âge.

Afin de promouvoir et garantir l'égalité des salaires, un suivi des écarts salariaux entre hommes et femmes est réalisé pour

l'ensemble du Groupe. L'objectif est ainsi d'éviter tout écart salarial pour des fonctions équivalentes. Vous pouvez trouver cette répartition dans le tableau 5.E. La réduction de l'écart salarial enregistrée sur 2025 est principalement due à des départs de travailleurs expérimentés chez Jeff de Bruges.

Cet écart salarial est calculé pour l'ensemble des fonctions, ce qui explique largement la différence observée. En ce qui concerne l'écart salarial global (tableau 5.F), l'objectif est de réduire année après année l'écart pour la Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat. Il est à noter que le ratio d'écart et de parité salariale

n'inclut pas certains éléments de la rémunération pour Jeff de Bruges. Les travailleurs n'étant pas actifs dans la société depuis plus de 6 mois sont également exclus. Il est aussi à noter que ce ratio n'inclut que les travailleurs belges pour Neuhaus (et exclut les rémunérations des travailleurs étrangers). Pour Neuhaus, les indépendants n'étant pas inclus dans le calcul, un ratio de conversion a été utilisé pour traduire les rémunérations des indépendants en rémunération brute.

Par rapport aux risques liés à la santé et la sécurité des travailleurs, la Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat ont mis en place une politique de santé et de sécurité forte reposant sur le principe que tout accident est évitable. L'ensemble des travailleurs du Groupe bénéficie ainsi de la protection du système légal en vigueur, assurant la prise en charge des soins liés à la santé et la sécurité. Le tableau 5.G. reprend différents indicateurs relatifs à la sécurité des travailleurs.

Depuis des années, la sécurité est une priorité absolue pour Neuhaus. En 2025, cette vision s'est encore renforcée grâce à une nouvelle stratégie de sécurité qui explique clairement comment l'entreprise traduit son approche pérenne sur le lieu de travail. La politique de sécurité repose sur des fondements solides en matière de conformité et de durabilité : il est non seulement important de respecter la réglementation en vigueur, mais aussi d'anticiper les évolutions futures afin de garantir la continuité et la stabilité de l'entreprise.

**Tableau 5.E. : Parité des salaires Homme/ Femme\***

	RATIO D'ÉCART DE SALAIRES H/F	
	2024	2025
<b>TOTAL Groupe</b>	<b>14,1</b>	<b>7,4</b>
<b>Compagnie du Bois Sauvage</b>		

**Tableau 5.F. : Écart salarial global\***

	RATIO D'ÉCART DE SALAIRES MIN/MAX	
	2024	2025
<b>TOTAL Groupe</b>	<b>9,5</b>	<b>8,9</b>
<b>Compagnie du Bois Sauvage</b>		

(\*) Pour les tables 5.E/F, trois travailleurs externes sont exclus pour le calcul du ratio d'Artista. Pour ces deux ratios, la définition conforme aux ESRS a été incluse au niveau de chaque entité. Au niveau du Groupe, une moyenne pondérée sur base du nombre de travailleurs de chaque entité a été utilisée pour calculer le ratio au niveau du Groupe.

**Tableau 5.G. : Sécurité des travailleurs**

	# Fatalités travailleurs propres		# Fatalités travailleurs sur le site		# Accidents enregistrés		# Accidents enregistrés (par million d'heures prestées)		# Cas de maladies enregistrés liés au travail		# Jours perdus pour Accidents/Blessures/Fatalités	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
<b>TOTAL Compagnie Bois Sauvage</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62</b>	<b>48</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1823</b>	<b>1503</b>

Dans le cadre du plan annuel et quinquennal légal, un plan d'action détaillé a été déployé en 2025. L'un des principaux axes est d'améliorer la communication et la sensibilisation sur le lieu de travail, via différents canaux, afin de créer une culture de la sécurité forte. Cette approche porte clairement ses fruits : en 2025, aucun accident du travail grave n'a été enregistré, une tendance que Neuhaus souhaite naturellement maintenir.

En outre, l'accent a été mis sur les risques les plus importants dans l'atelier, notamment les nuisances sonores. D'une part, des études sont menées pour déterminer comment réduire les niveaux sonores et, d'autre part, les travailleurs sont encouragés à porter les protections auditives de qualité et confortables qui sont mises à leur disposition. Des progrès importants ont également été réalisés en matière d'ergonomie. La modernisation de la production, notamment la nouvelle ligne de moulage équipée d'aides au levage, réduit la charge physique. Pour diverses tâches ergonomiquement pénibles, des études ont été menées en vue d'une automatisation accrue, afin que les travailleurs aient moins à soulever et à effectuer des mouvements répétitifs et pénibles. Le projet le plus important a été le renouvellement des vêtements de travail personnalisés. Ceux-ci sont plus confortables, plus hygiéniques et ont un aspect plus haut de gamme. Cela contribue à renforcer le sentiment de reconnaissance des travailleurs.

Enfin, en 2025, les indicateurs clés de performance (KPI) ont été surveillés de manière cohérente afin de déterminer le potentiel d'amélioration et de définir la stratégie. Les accidents du travail, les incidents nécessitant des premiers secours et la sécurité des machines font l'objet d'un suivi et d'une discussion continus.

Aurélien Vanden Berghe, responsable Environnement, Santé et Sécurité chez Neuhaus précise : « Les cadres discutent activement de la sécurité avec les travailleurs sur le lieu de travail. La sensibilisation est forte et la sécurité est toujours considérée comme une priorité absolue. »

La Compagnie du Bois Sauvage et les entités du Pôle chocolat attachent une grande importance au bien-être de l'ensemble des travailleurs. Une approche structurée a ainsi été mise en place afin d'évaluer leur niveau de satisfaction, en combinant des canaux formels et informels. Ce qui inclut un processus de feedback régulier permettant de maintenir un contact étroit avec l'ensemble des équipes, de réagir promptement aux besoins et attentes identifiés, et de faire le suivi des différents projets.

L'ensemble de ces actions vise également à minimiser la rotation du personnel. Vous pouvez trouver dans le tableau 5.H. de synthèse la rotation enregistrée en 2025. Ces taux restent très inférieurs aux taux enregistrés dans le secteur du commerce de détail qui se situent entre 30 et 40 %. Cette culture d'entreprise s'appuie également sur un Code de conduite intégrant les valeurs

spécifiques de chaque entité. Chaque membre du personnel de la Compagnie du Bois Sauvage et du Pôle chocolat doit y adhérer. Nous attendons de l'ensemble des travailleurs qu'ils respectent les principes énoncés dans ce Code de conduite ainsi que les politiques associées. Des procédures de réclamation ont été mises en place afin de résoudre équitablement et efficacement les conflits, tels que les problèmes et les risques associés à un traitement injuste, arbitraire ou inhumain. Ces procédures offrent à tous nos collaborateurs la possibilité d'exprimer leurs préoccupations, problèmes ou plaintes avec le soutien du département des ressources humaines.

**Tableau 5.H. : Roulement du personnel**

	2024	2025
<b>TOTAL Groupe Compagnie du Bois Sauvage</b>		
Roulement du personnel	<b>18%</b>	<b>15%</b>
Nbre de travailleurs ayant quitté la société	235	194



**« Les cadres discutent activement de la sécurité avec les travailleurs sur le lieu de travail. La sensibilisation est forte et la sécurité est toujours considérée comme une priorité absolue. »**

Aurélie Vanden Berghe, responsable Environnement, Santé et Sécurité chez Neuhaus

Crédit photo Neuhaus

Une politique dédiée aux lanceurs d'alerte a également été mise en place et expliquée à l'ensemble des travailleurs de toutes les entités. Cette politique inclut un mécanisme de protection des lanceurs d'alerte.

Nos procédures disciplinaires garantissent que les normes de conduite au travail et de performance sont respectées et définissent une méthode équitable et humaine pour traiter les problèmes à cet égard. Personne ne peut se livrer à des abus verbaux, physiques et/ou à d'autres pratiques disciplinaires inhumaines.

Neuhaus s'engage à tenir ses collaborateurs informés des décisions qui les affectent et communique régulièrement sur la performance de l'entreprise, les objectifs et les changements.

La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat effectuent des audits et contrôles réguliers pour garantir le respect de nos pratiques sociales. Ces audits aident à identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées et assurent la conformité avec les normes internes ainsi que les exigences légales externes. En cas de violation des politiques, les mesures correctives

appropriées sont prises. Ces dernières peuvent inclure des sanctions disciplinaires, une nouvelle formation ou une résiliation de contrat, en fonction de la gravité de la violation.

Une série d'initiatives est prise pour favoriser l'engagement du personnel comme indiqué dans la liste suivante.

En 2025, Neuhaus a de nouveau mené une enquête à grande échelle auprès de ses travailleurs, un outil essentiel pour comprendre ce qui se passe au sein de l'organisation et ainsi renforcer davantage

l'engagement des collaborateurs. Le taux de réponse a été élevé, même si l'atteinte des ouvriers reste un point d'attention. Les résultats seront analysés plus en détail au cours des prochains mois et feront partie intégrante de la politique de capital humain en 2026. Car une ambition reste inchangée : Neuhaus veut des collaborateurs satisfaits qui représentent la marque avec fierté et en mettant l'accent sur la convivialité.

En outre, Neuhaus a pris de nombreuses mesures en 2025 pour développer une culture de feedback ouverte à tous les niveaux de l'entreprise. Les résultats de l'enquête montrent que ces efforts ont clairement un impact sur la manière dont les collaborateurs reçoivent et donnent du feedback. En 2026, nous continuerons donc à travailler d'arrache-pied pour ancrer et mettre en œuvre cette culture à tous les niveaux.

Energy@Neuhaus, le programme interne qui encourage les activités informelles pour et par les collaborateurs, a également connu un nouvel essor. L'initiative a continué à se développer grâce à des actions spontanées venues de la base, dont la participation croissante et l'organisation par les différentes équipes elles-mêmes montrent à quel point ce programme est solidement ancré. La boucle est ainsi bouclée : Energy@Neuhaus reste la colonne vertébrale de la culture Neuhaus.

En avril 2025 s'est déroulée le *Family Day* Neuhaus. Lors de cet événement destiné au personnel, les collaborateurs ont pu venir accompagnés de leur famille pour visiter l'atelier et profiter ensemble d'un repas et d'un verre sur le site du festival. Les enfants ont pu profiter d'une large gamme de jeux et d'animations, ce qui a permis de passer un véritable week-end en famille.

L'organisation du *Family Day* a également été un bel exemple d'engagement interne. Cette initiative a rapproché les travailleurs et leurs familles, en particulier au sein des équipes belges.

La Compagnie du Bois Sauvage accorde une importance particulière à la formation et au développement de son personnel. Vous pouvez trouver ci-dessous dans la table 5.I. le nombre d'heures de formation du personnel.

**Table 5.I. : Nombre d'heures moyen de formation par travailleur**

	HOMME	FEMME	TOTAL
<b>TOTAL Compagnie Bois Sauvage</b>	<b>29</b>	<b>11</b>	<b>16</b>

## 7 initiatives pour améliorer le bien-être des travailleurs

Que ce soit chez Neuhaus, Jeff de Bruges ou Artista, le bien-être des travailleurs constitue une priorité comme en témoignent ces différentes initiatives.

### 1. Renforcer la sécurité au travail et la prévention des risques

En 2025, Neuhaus a consolidé sa vision long terme en matière de sécurité en déployant une nouvelle stratégie sécurité, reposant sur la conformité, la prévention des risques futurs et la création d'une véritable safety culture.

Un plan d'action annuel et pluriannuel a été mis en œuvre, incluant davantage de communication sur la sécurité, des sensibilisations quotidiennes et un suivi renforcé sur le terrain.

Aucun accident grave n'a été enregistré en 2025, ce qui confirme l'efficacité des actions menées.

Neuhaus a également lancé un plan dédié à la réduction du bruit en atelier et mis à disposition des collaborateurs une protection auditive plus confortable et qualitative.

Enfin, d'importants efforts ont été engagés en matière d'ergonomie, grâce à la modernisation des lignes et à l'introduction d'aides au levage, réduisant la charge physique et les gestes répétitifs.

### 2. Favoriser la cohésion via des initiatives internes fédératrices

Le programme Energy@Neuhaus a poursuivi sa croissance organique : des initiatives spontanées telles que les « sharing is caring » lunches et le traditionnel quiz de Noël ont témoigné d'un engagement croissant des équipes.

8 TRAVAIL DÉCENT  
ET CROISSANCE  
ÉCONOMIQUE



### 3. Soutenir le développement personnel et professionnel

La montée en compétence des collaborateurs reste une priorité, notamment via la formation continue, le développement d'une culture de feedback et l'amélioration ergonomique des postes de travail.

### 4. Écouter et engager les collaborateurs grâce à une culture de feedback structurée

En 2025, Neuhaus a organisé une enquête à grande échelle dont les résultats montrent un attachement remarquable : 95 % des collaborateurs se disent fiers ou très fiers de travailler chez Neuhaus.

Cette enquête constitue un instrument clé pour orienter la politique RH 2026 et renforcer les priorités du « *Human Capital beleid* ». L'entreprise a également intensifié le développement d'une culture de feedback ouverte, en mobilisant les *people managers* et les ambassadeurs internes pour diffuser les bonnes pratiques.

Ces actions ont déjà produit des effets mesurables dans la manière dont les équipes donnent et reçoivent du feedback.



Credit photo Neuhaus

Family Day chez Neuhaus

### 5. Promouvoir le bien être physique

Neuhaus poursuit des actions structurelles en matière d'ergonomie, de posture et d'équipement adapté. La modernisation des lignes de production réduit la charge physique et améliore la sécurité machine.

### 6. Valoriser les efforts par un environnement de travail modernisé

En 2025, Neuhaus a entièrement renouvelé les vêtements de travail, désormais personnalisés, plus confortables, plus hygiéniques et plus qualitatifs, renforçant le sentiment de fierté et d'appartenance.

### 7. Renforcer la cohésion à travers des événements rassemblant collaborateurs et familles

Le Neuhaus Family Day, organisé les 26 et 27 avril 2025, a permis aux collaborateurs d'inviter leurs familles sur le site pour découvrir l'atelier, participer à des activités et partager des moments conviviaux. Plus de 100 collaborateurs bénévoles ont contribué à organiser l'événement, renforçant fortement l'engagement et la cohésion interne.

Ces formations concernent principalement la sensibilisation à la cybersécurité ainsi que la formation spécifique pour le personnel des boutiques et du personnel de production. À partir de 2026, le système d'enregistrement de ces heures a été renforcé afin d'assurer une liste exhaustive.

## 5.2. Travailleurs de la chaîne de valeur

La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat s'engagent fermement à respecter les mêmes standards éthiques et légaux pour l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur que ceux appliqués pour leurs propres travailleurs.

La mise en place d'une chaîne de valeur éthique et responsable est un des piliers de la stratégie ESG du Groupe.

Les politiques établies par la Compagnie du Bois Sauvage et les entités du Pôle chocolat couvrent l'ensemble des impacts, risques et opportunités sociaux identifiés pour les travailleurs tout au long de la chaîne de valeur. Cette dernière va de la plantation jusqu'au consommateur final et concerne l'ensemble des travailleurs, y compris ceux actifs dans les plantations. Par rapport aux travailleurs de la chaîne de valeur, les principaux impacts négatifs concernent les risques de non-respect des horaires de travail et des normes de santé et de sécurité, ainsi que l'octroi de salaires inadéquats, tout particulièrement dans les plantations et pour les activités de transport.



Crédit photo Ecuadorcolat

Travailleurs sur la plantation

Le travail des enfants et le travail forcé sont aussi des sujets à l'impact négatif potentiel important et ont ainsi fait l'objet d'une attention spécifique. Tout au long de la chaîne de valeur, les principaux facteurs de risques sociaux sont associés à des perturbations potentielles sur les chaînes d'approvisionnement à la suite de grèves ou de conflits sociaux. Le non-respect des droits humains par des partenaires engendre aussi des risques réputationnels.

Le Pôle chocolat utilise deux sources d'approvisionnement pour les fèves de cacao, la plantation équatorienne détenue à 24,8 % par la Compagnie du Bois Sauvage et des fournisseurs du Ghana et de Côte d'Ivoire.

L'objectif de la Compagnie du Bois Sauvage est de garantir des chaînes de valeur et d'approvisionnement responsables, n'impliquant aucun recours au travail des enfants et respectant les normes sociales les plus strictes conformément aux principes des Nations Unies sur les droits humains. Ces engagements ont été clairement communiqués à l'ensemble des fournisseurs concernés et un suivi rigoureux est réalisé lors des évaluations régulières.

Pour gérer les risques associés aux plantations non détenues par la Compagnie du Bois Sauvage, un Code de conduite a été établi pour l'ensemble des fournisseurs des entités du Pôle chocolat. Ce Code de conduite intègre les principes directeurs des Nations Unies sur les droits humains ainsi que ceux de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe Compagnie du Bois Sauvage implique ses fournisseurs dans le respect de ces principes, notamment via des échanges dans le cadre de l'analyse de double matérialité, et procède à des évaluations régulières. Ce processus d'engagement de l'ensemble des fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur fait l'objet d'une amélioration continue.

Un processus de signalement d'incidents liés au non-respect du Code de conduite a été mis en place, similaire à celui qui a été implémenté pour les activités propres, dont la mise en œuvre d'actions de remédiation adaptées. Aucun incident significatif concernant le non-respect des droits humains n'a été signalé en 2025. Ce mécanisme de grief pour la chaîne de valeur sera pleinement intégré en 2025 grâce au lancement d'une plateforme dédiée pour les fournisseurs. Par ailleurs, le Groupe vise à obtenir une adhésion formelle à l'ensemble des politiques mises en œuvre pour tous les fournisseurs à risques identifiés.

En ce qui concerne la plantation de cacaoyers en Équateur (partiellement) détenue par la Compagnie du Bois Sauvage, une charte de gouvernance a été établie. Cette dernière permet de garantir le respect des horaires de travail et des normes de sécurité les plus strictes ainsi que l'octroi de salaires supérieurs



*Credit photo Ecuadorcolat*

*Extraction de la pulpe de la cabosse*

aux normes légales exigées et l'absence de recours au travail des enfants ou au travail forcé.

Parmi les aménagements sociaux bénéficiant aux travailleurs, nous avons rénové la structure de la cantine au sein de la plantation et l'avons équipé de moustiquaires et filets anti-insectes; nous y servons chaque jour un repas à 117 personnes. Parmi les autres avantages qui leur sont accordés, nous avons intégré un espace médical.

Nous disposons d'un dispensaire où les travailleurs et leurs familles peuvent bénéficier de soins primaires, de médicaments et d'une prise en charge médicale.

Par ailleurs, nous avons également fourni des logements à 30 familles et à des célibataires vivant dans l'Hacienda. Parmi les améliorations des conditions de travail que nous avons mises en

œuvre ici, il y a les déveineuses à cacao. Auparavant, le personnel était moins à l'aise car il devait s'accroupir pour séparer les graines du placenta central de la cabosse. Maintenant, c'est plus facile. Grâce à l'acquisition de ces tables de déveinage pour chacun d'entre eux, ils ont gagné en confort, sont devenus aussi plus efficaces et accomplissent leur travail plus rapidement.

Nous avons également le chemin de câbles, qui les aide à transporter les sacs de cacao de l'intérieur du champ vers l'extérieur de la ligne, évitant ainsi de porter des charges lourdes, de se fatiguer ou se blesser.

Ensuite, dans l'aire de séchage, nous avons également de nombreuses personnes pour effectuer le travail de remuage et retournement des fèves avec des pelles lourdes. Maintenant, grâce aux machines, nous le faisons plus efficacement et plus rapidement, en essayant de réduire les risques de blessures.

En ce qui concerne les applications foliaires, nous utilisons maintenant un drone qui nous aide à effectuer le travail par voie aérienne, ce qui contribue à alléger les missions des travailleurs et surtout préserve et protège leur santé.

Parmi les autres avantages accordés au personnel, nous proposons des formations telles que des licences de pilotage de drones ou des licences pour les tracteurs spéciaux de type G.

À San Eduardo de las Cañas, nous nous soucions de l'égalité des chances pour nos travailleurs. C'est pourquoi 30 % de notre personnel est féminin. Ces femmes occupent divers postes, qui vont de la partie administrative à la partie agricole, et assurent le soutien économique de leur famille (voir Focus p. 98.)

Dans le cadre de la mise en conformité avec la réglementation anti-déforestation (EUDR), une analyse des risques a également été initiée sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Cette analyse porte sur le travail des enfants et vise à pouvoir confirmer qu'il n'y a pas de main-d'œuvre juvénile.

Le respect de l'application de ces politiques est supervisé par le Comité de direction et le responsable de la chaîne logistique de chaque entité du Pôle chocolat. Un rapport annuel est transmis au Conseil d'administration et au Comité d'audit et de gestion des risques de la Compagnie du Bois Sauvage et des entités concernées.

Cette approche fait l'objet d'une amélioration continue grâce notamment à l'engagement des fournisseurs impliqués tout au long des chaînes d'approvisionnement.

### 5.3. Consommateurs et utilisateurs finaux

L'impact sur la santé et le bien-être des consommateurs finaux a été identifié comme un sujet matériel, tout comme l'accessibilité de nos produits et la sécurité des données partagées par nos clients. La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat sont déterminés à fournir des produits de qualité, dépassant les attentes des consommateurs. Notre engagement est de ne jamais faire de compromis concernant la sécurité de nos produits.

Les politiques établies par la Compagnie du Bois Sauvage et les entités du Pôle chocolat couvrent l'ensemble des impacts, risques et opportunités identifiés pour les consommateurs finaux.

Ces politiques intègrent l'ensemble des aspects relatifs à la qualité au sens large et reposent sur 4 piliers principaux.

Le premier est la qualité des produits, axée sur le goût et le respect de la tradition, même si nous restons ouverts à l'innovation. Le deuxième est la qualité des services dont la finalité est d'offrir aux clients une expérience d'achat unique et personnalisée, que ce soit en boutique ou en ligne. Ce qui inclut un système de suivi des réclamations et l'implémentation d'actions correctives pour permettre une amélioration continue.

Le troisième, la qualité du personnel, consiste à s'assurer que chaque personne est à la bonne place et bénéficie d'une formation continue pour soutenir et promouvoir cette culture de la qualité.

Enfin, le quatrième englobe la communication interne et externe de ces politiques, objectifs et actions afin de diffuser cette culture de la qualité et renforcer la satisfaction des clients. Toute plainte client est considérée comme évitable, l'objectif étant ainsi de tendre vers zéro. Des politiques ont également été mises en place pour garantir

la traçabilité des produits, tant en interne que tout au long de la chaîne de valeur. En interne, elles couvrent la traçabilité de la production depuis la réception des matières premières jusqu'à la vente des produits finis et en externe, de la plantation de cacao jusqu'à la réception du chocolat dans les ateliers pour la fabrication. L'objectif est de pouvoir garantir une traçabilité complète depuis la production de fèves.

Enfin, des politiques ont été établies pour la gestion des crises liées à la qualité des produits et à la sécurité alimentaire, y compris les problèmes potentiels liés à la contamination des matières premières. Ces politiques intègrent les différentes étapes associées à la gestion de la crise, dont la composition du comité de crise et le plan de communication interne et externe ainsi que la procédure de rappel des produits. L'objectif est d'éviter toute contamination sur les chaînes d'approvisionnement et de pouvoir réagir promptement en cas d'incident.

En ce qui concerne la sécurité des données des consommateurs, la politique mise en place dans le cadre de la réglementation sur la protection des données (RGPD) vise à garantir la sécurité des données fournies par les consommateurs et clients (voir point 6. Gouvernance). L'objectif est ainsi de prévenir toute fuite de données.

En matière d'impact négatif, les principaux risques identifiés au niveau de la production, du transport, de l'entreposage ou de la distribution concernent une potentielle contamination sur la chaîne de valeur. Tout problème de contamination est susceptible d'affecter l'ensemble des consommateurs. Ces événements sont extrêmement rares, un seul incident ayant été enregistré depuis la création de la société. Afin de limiter les risques au maximum, nous appliquons les normes de sécurité les plus strictes dans le cadre de la mise en conformité avec les réglementations en vigueur. Des certifications ont également été obtenues auprès de différents organismes agréés les plus reconnus dont le Consortium des Distributeurs Britanniques (BRC). Les

installations des différentes entités font l'objet d'audits réguliers et les produits sont aussi régulièrement testés.

Le client est au cœur du modèle d'affaires du Pôle chocolat. Un canal de communication dédié, à la fois en ligne et dans les boutiques, a ainsi été mis en œuvre pour acter toute réclamation éventuelle relative à la qualité des produits. Ces plaintes sont prises en charge par les responsables de boutiques et le service clients, qui collaborent avec le service qualité si une action est nécessaire. La qualité est une priorité pour l'ensemble du personnel et un service qualité dédié veille à l'amélioration continue des pratiques en effectuant les contrôles requis. Toute plainte est ainsi considérée comme évitable. Le service client et les responsables de boutique sont chargés de l'amélioration continue de la qualité et du suivi des plaintes éventuelles.

De nombreuses actions ont été entreprises pour améliorer la qualité des produits. Nous avons ainsi supprimé l'huile de palme de toutes nos recettes depuis de très nombreuses années et n'utilisons aucun ingrédient contenant des organismes génétiquement modifiés. De nouveaux produits avec moins de sucre sont également développés et les premières pralines véganes ont été lancées en 2023.

La politique de prix est conçue de façon à ce que nos produits demeurent accessibles au plus grand nombre tout en valorisant leur qualité.

Cette approche fait l'objet d'une amélioration continue grâce à l'implication des consommateurs dans les boutiques.

## Le chocolat, une chaîne de valeur qui mérite honnêteté et transparence

*La chaîne de valeur du chocolat et des pralines comporte de nombreuses étapes. À chaque maillon de ce long processus, il est essentiel que chacun bénéficie de conditions de travail correctes. Des initiatives telles que «Beyond Chocolate» permettent d'évoluer rapidement vers cet objectif.*

Une praline doit parcourir un long chemin avant d'arriver entre les mains d'un consommateur. Un trajet qui commence près de l'équateur, là où poussent les cacaoyers. Cela peut donc être aussi bien en Afrique de l'Ouest qu'en Amérique latine.

Après la récolte des différentes variétés de cacao, les fèves doivent être retirées du fruit avec leur pulpe. Elles subissent ensuite un processus de fermentation pendant plusieurs jours. Ce processus permet aux arômes de se développer et réduit l'amertume du cacao. Après la fermentation, les fèves sont séchées au soleil pendant plusieurs jours.

### Le transport

Ce n'est qu'après ces étapes que la récolte est transportée vers les producteurs de chocolat du monde entier, qui la transforment en masse, en beurre ou en poudre de cacao pour la fabrication du chocolat.

Ce chocolat, ainsi que les autres ingrédients, sont ensuite transformés par les producteurs de pralines, qui les emballent soigneusement avant d'assurer la distribution jusqu'aux consommateurs, que ce soit via leurs propres points de vente, leur site de vente en ligne ou via des détaillants.

### Au-delà du chocolat

Il est évident qu'il est indispensable d'accorder une attention particulière aux conditions de travail, surtout au début de la chaîne de valeur. Depuis des années, l'ensemble du secteur du chocolat s'efforce d'améliorer rapidement les conditions de travail des agriculteurs en veillant à ce qu'ils disposent d'un équipement adéquat, travaillent un nombre limité d'heures et reçoivent un salaire correct. Pour ce faire, de nombreux producteurs ont lancé leur propre initiative, comme Cocoa Horizons (soutenue par Barry Callebaut) ou Cargill Cocoa Promise.

Il convient également de mentionner «Beyond Chocolate». Cette initiative a été lancée en 2018 par le gouvernement fédéral belge afin de rassembler le secteur belge du chocolat autour d'un projet durable et pérenne.

D'ici 2030, tous les producteurs de cacao impliqués devraient gagner au minimum un revenu vital, garantissant ainsi des conditions de vie décentes. En parallèle, la déforestation liée au cacao devra être totalement arrêtée.

À fin 2024, 91,53 % du cacao utilisé dans les produits des signataires de «Beyond Chocolate» devra être 100 % durable, certifié par des labels reconnus ou acheté selon des normes équivalentes. Pour 2025, l'objectif de 100 % devrait être atteint. Ces engagements visent à rendre la filière du chocolat plus équitable et respectueuse de l'environnement.

Depuis, des producteurs des Pays-Bas, de France, d'Allemagne et de Suisse ont également rejoint «Beyond Chocolate», rendant ainsi la perspective d'une chaîne de valeur équitable et transparente de plus en plus concrète.



*Crédit photo Ecuadorcolat*

Fèves de cacao



6



**Informations  
sur la gouvernance**

## 6.1. Gouvernance

Une gouvernance forte, fondée sur la transparence, l'éthique et une gestion proactive des risques, constitue l'un des piliers de la stratégie ESG de la Compagnie du Bois Sauvage.

Cette stratégie repose avant tout sur l'application rigoureuse d'un Code de conduite exhaustif, intégrant le respect des principes des droits de l'Homme selon le Pacte mondial des Nations Unies, l'application des principes de lutte contre la corruption et les pots-de-vin, la mise en œuvre de la politique des lanceurs d'alerte et la conformité à la réglementation générale sur la protection des données (RGPD).

**Tableau 6.A. : Couverture Code de conduite**

2025	% Travailleurs et membres du conseil d'administration ayant accès au code de conduite (*) et charte de gouvernance (y inclus en matière de transactions privées)
Compagnie du Bois Sauvage	100 %
Neuhaus	100 %
Jeff de Bruges	100 %
Artista	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

(\*) Ceci inclut également les politiques du respect des droits de l'homme, anti-corruption et pots-de-vin, lanceur d'alerte et le respect de la protection des données.

Ce Code de conduite fait l'objet d'un engagement formel par l'ensemble des travailleurs de la Compagnie du Bois Sauvage et du Pôle chocolat.

Une attention particulière est portée à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin. À cet effet, une politique spécifique couvrant l'ensemble des aspects liés à cette problématique a été élaborée pour la Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat, et communiquée à l'ensemble du personnel. Cette politique est alignée sur les principes de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Les personnes exposées au risque de corruption dans le cadre de leurs fonctions, dont essentiellement les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction d'une entité ainsi que le personnel en relation avec des parties tierces (clients, fournisseurs, prestataires externes), ont été identifiées. Des sessions de formation spécifiques, intégrant les principes des politiques de lutte contre la corruption et les pots-de-vin ainsi que le système de rapportage mis en place, ont été organisées à destination de ces personnes. Ces formations spécifiques font l'objet d'une révision annuelle et couvrent principalement les risques de corruption et les différentes politiques associées. Par ailleurs, la politique relative à la prévention de la corruption et des pots-de-vin fait également l'objet d'une communication régulière à l'ensemble des personnes exposées.

Le tableau 6.B. présente un récapitulatif du taux de couverture de ces formations. La répartition par catégorie de fonctions est présentée au tableau 6.C.

Le double objectif de la Compagnie du Bois Sauvage est que 100 % des personnes exposées soient dûment formées et qu'aucune violation de la loi ne soit constatée.

Un processus de rapportage des incidents a été mis en place. Ce dernier couvre les incidents associés à la politique de lutte contre la corruption et les pots-de-vin, à la politique des lanceurs d'alerte, au respect de la réglementation sur la protection des données (RGPD), à la cybersécurité et au Code de conduite. Tout incident signalé fait l'objet d'un rapport de suivi au Comité d'audit et de gestion des

**Tableau 6.B. : Couverture de risques, de violations et d'incidents**

	% Fonctions à risque couvertes par une formation		Nombre de convictions de violation de la loi anti-corruption et pots-de-vin		Montant des amendes pour violation de la loi anti-corruption et pots-de-vin		Nombre total d'incidents confirmé de corruption ou pots-de-vin		Nombre d'incidents confirmés où les travailleurs ont été licenciés		Nombre total d'incidents relatif à des contrats avec des partenaires d'affaire	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
<b>TOTAL Compagnie Bois Sauvage</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

risques ainsi qu'au Conseil d'administration de l'entité concernée. Ce rapport inclut les actions de remédiation mises en œuvre et le suivi de leur progression.

Pour l'année 2025, aucun incident ni aucune violation de la loi en lien avec ces différentes politiques n'ont été signalés, tant au sein de la Compagnie du Bois Sauvage que des entités contrôlées.

Toutes ces politiques ont été mises à jour en 2024 et restent d'application en 2025. De plus, la politique des lanceurs d'alerte a fait l'objet d'une communication spécifique, incluant le processus de désignation et de formation du personnel chargé de recevoir les signalements.

Le tableau 6.D. présente un récapitulatif du nombre d'incidents signalés en lien avec ces différentes politiques.

En ce qui concerne la politique de paiement des fournisseurs, la Compagnie du Bois Sauvage vise un respect strict des termes de paiement légaux en application dans chaque pays où elle opère.

**Tableau 6.C. : Répartition par fonction**

	Fonctions à Risque		Managers		Administratifs		Autres	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
<b>Total Groupe</b>								
<b>Compagnie du Bois Sauvage</b>								
Couverture de la formation	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total employés (#)	82	91	59	50	4	16	20	25
Formation en ligne (nombre d'heures)	187	103	129	82	10	8	50	12,5
Fréquence	1 x an	1 x an	1 x an	1 x an	1 x an	1 x an	1 x an	1 x an

Tableau 6.D. : Répartition des incidents

	# Incidents Anti-corruption/pots-de-vin	# Incidents lanceurs d'alerte	# Incidents cyber	# Incidents GDPR	# Violations des droits de l'homme	# Incidents discrimination	Amendes discrimination	Non-conformité avec permis d'exploitation / environnemental	# Incidents EUDR	# Incidents Code de Conduite
<b>2025</b>										
Compagnie du Bois Sauvage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Neuhaus	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Jeff de Bruges	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Artista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Groupe Compagnie du Bois Sauvage</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2024</b>										
Compagnie du Bois Sauvage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Neuhaus	0	7	0	0	0	2	0	0	0	0
Jeff de Bruges	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Artista	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Groupe Compagnie du Bois Sauvage</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Les autres points d'attention de la Compagnie du Bois Sauvage concernent principalement les aspects suivants :

- la Charte de gouvernance d'entreprise, détaillant les obligations des administrateurs, est publiée sur le site internet de la Compagnie du Bois Sauvage et régulièrement mise à jour;
- un Code de conduite interne en matière de transactions (intégré au Code de conduite de la Compagnie du Bois Sauvage) s'appliquant tant au personnel qu'aux administrateurs est remis lors de la signature de chaque nouveau contrat de travail et envoyé à tous les collaborateurs lors de chaque mise à jour;
- des périodes dites « fermées » (période d'un mois précédent la publication des résultats annuels ou semestriels) et/ ou « interdites » (période déterminée sensible par le Conseil d'administration) dûment annoncées tant aux administrateurs qu'au personnel; et
- la présence d'un auditeur interne non indépendant au sein de la Compagnie du Bois Sauvage.

# Annexes

## Structure du Rapport ESG

### 1. Lettre aux parties prenantes

Le chocolat au centre d'une chaîne de valeur durable

Les SDG comme guide

### 2. Notre feuille de route pour 2050

2.1. Feuille de route ESG : une vision durable pour 2050

### 3. Contexte : Informations générales

3.1. Base de préparation

BP-1

BP-2

3.2. Responsabilités de gouvernance : Rôle des organes d'administration, de surveillance et de direction GOV-1

3.3. Informations fournies et questions de durabilité GOV-1

Neuhaus : une attention encore accrue à la durabilité

3.4. Intégration des performances de durabilité dans le plan d'intéressement

GOV-3

GOV-3

E.1.GOV-3

3.5. Déclaration de diligence raisonnable

GOV-4

Jeff de Bruges : une ambition claire et une culture fédératrice

3.6. Gestion des risques et contrôles internes en matière de durabilité

GOV-5

3.7. Stratégie ESG : Intégration du modèle économique et de la chaîne de valeur

SBM1

SBM2

SBM3

3.7.1. Pilier 1 : Gouvernance forte articulée autour de la transparence, de l'éthique et de la gestion proactive des risques

3.7.2. Pilier 2 : Travailleurs engagés et chaîne de valeur responsable

3.7.3. Pilier 3 : Respect des accords établis en vue de limiter le changement climatique

3.8. Analyse de double matérialité : Interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires SBM2

IRO-1

3.8.1. Objectifs et contexte

Artista à la recherche de partenaires locaux

3.9. Processus de screening des investissements ESG

3.9.1. ESG illustrations participations

G, S et E, les piliers de la Compagnie du Bois Sauvage

### 4. Informations environnementales

4.1. Le changement climatique

E1-1

E1.SBM-3

E1.IRO-1

E1-2

E1-3

E1-4

E1-5

E1-6

E1-1\_07 – Il n'y a pas d'émissions de gaz à effet de serre relatives au passé emmagasinées dans des actifs ou des produits clés.

E1-1\_08 – La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat en particulier ne sont pas couverts par la taxonomie.

E1-1\_09 – Il n'y a pas de CapEx associé pour les activités relatives au charbon.

E1-1\_10 – Il n'y a pas de CapEx associé pour les activités relatives au pétrole.

E1-1\_11 – Il n'y a pas de CapEx associé pour les activités relatives au gaz.

E1-1\_12 – La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat ne sont pas exclus des benchmarks associés à l'Accord de Paris.

E1-5\_18/23 – La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat n'opèrent pas dans des secteurs considérés comme à haut risque climatique.

E1-7\_1/25 – La Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat ne font pas d'opérations de retrait et de stockage de carbone.

E1-8\_1/9 – Il n'y a pas de mécanismes de prix de carbone qui ont été mis en place par la Compagnie du Bois Sauvage et le Pôle chocolat.

4.1.1. Priorité 1 : Garantir un réseau d'approvisionnement exempt de déforestation, y compris la plantation en Équateur

4.1.2. Priorité 2 : Engagement de nos fournisseurs en vue d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris

4.1.3. Priorité 3 : Énergie

4.1.4. Priorité 4 : Emballage

4.1.5. Priorité 5 : Écoconception des produits

4.1.6. Priorité 6 : Transport et logistique

Les émissions de CO<sub>2</sub> du chocolat doivent être mises en perspective

#### 4.1.7. Taxonomie

#### 4.2. Pollution

E2.IRO-1

E2-1

E2-2

E2-3

E2-4

E2-1\_02 – Le niveau de substance à haut niveau de préoccupation n'est pas considéré comme matériel et n'est dès lors pas rapporté.

E2-4\_01/10 – La procédure de diligence est mise en place pour pouvoir mesurer la pollution sur la chaîne de valeur. Ces indicateurs seront rapportés de manière ultérieure dès qu'ils seront disponibles.

7 initiatives pour des sites de production plus verts

#### 4.3. Biodiversité et écosystèmes

E4.SBM-3

E4.IRO-1

E4-1

E4-2

E4-3

E4-1\_14 – Les actions de compensation pour la biodiversité ne sont pas applicables.

E4-2\_19 – Les politiques pour la protection des mers et des océans ne sont pas applicables.

E4-3\_1/16 – Les actions de compensation pour la biodiversité ne sont pas applicables.

E4-4\_08 – Les actions de compensation pour la biodiversité ne sont pas applicables.

E4-4\_10 – Les actions de compensation pour la biodiversité ne sont pas applicables.

La plantation en Équateur : pour une gestion durable et responsable

#### 4.4. Utilisation des ressources et économie circulaire

E5.IRO1

E5-1

E5-2

E5-3

E5-4

E5-5

E5-4\_01/08 – Les données quantitatives sur les différents types de déchets et la circularité sont rassemblées. Elles seront communiquées ultérieurement.

E5-5\_01/18 – Les données quantitatives sur les différents types de déchets et la circularité sont rassemblées. Elles seront communiquées ultérieurement.

Papier et carton FSC : les incontournables de l'emballage durable

Les 5 «R» d'une gestion des déchets responsable

### 5. Informations sociales

#### 5.1. Les travailleurs et la culture d'entreprise

S1.SBM-3

S1-1

S1-2

S1-3

S1-4

S1-5

S1-6

S1-9

S1-10

S1-14

7 initiatives pour améliorer le bien-être des travailleurs

#### 5.2. Travailleurs de la chaîne de valeur

S2-1

S2-2

S2-3

S2-4

#### 5.3. Consommateurs et utilisateurs finaux

S4.SBM-3

S4-1

S4-3

S4-4

Le chocolat, une chaîne de valeur qui mérite honnêteté et transparence

### 6. Gouvernance

G1.GOV-1

G1-1

G1-4

G1-1\_09 – Il n'y a pas d'impacts ou risques spécifiques identifiés relatifs au respect du bien-être animal. Aucune divulgation n'a ainsi été intégrée au rapport.

G1-5 – La Compagnie du Bois Sauvage n'exerce pas d'activités de lobbying, il n'y a ainsi pas de dépenses de lobbying enregistrées et la Compagnie du Bois Sauvage n'est membre d'aucune association de lobbying. Il n'y a ainsi pas de responsabilités assignées pour gérer ces activités. Il n'y a pas non plus de contribution financière ou en nature à des partis politiques.

## Lexique ESG

---

<b>CSRD</b>	La CSRD est une directive européenne adoptée en 2021 qui impose aux grandes entreprises de publier des informations détaillées sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Elle remplace et élargit les exigences de la directive Non-Financial Reporting Directive (NFRD) pour renforcer la transparence et la comparabilité des données de durabilité.
<b>Dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>)</b>	Gaz à effet de serre qui est contributeur du réchauffement global et du dérèglement climatique exprimé en équivalent CO <sub>2</sub> . Les gaz à effet de serre incluent principalement le dioxyde de carbone, le méthane, le protoxyde d'azote, les gaz fluorés et la vapeur d'eau.
<b>Due Diligence System (DDS)</b>	Cadre auquel les sociétés se réfèrent pour évaluer et aborder les risques liés à la mise en conformité, au développement durable, aux droits humains et aux législations environnementales.
<b>EU Regulation on Deforestation-free Products (EUDR)</b>	La «Regulation on Deforestation-free products» est une loi européenne visant à lutter contre le changement climatique causé par la déforestation et la dégradation des forêts. Les entreprises qui produisent, importent ou exportent des produits ou des matières premières couverts par le règlement EUDR doivent se conformer à la directive à partir du 30 décembre 2025.
<b>Forest Stewardship Council (FSC)</b>	Système de certification qui assure que les produits de la forêt sont sourcés de manière éthique et durable.
<b>Greenhouse Gas Protocol (GHG)</b>	C'est un ensemble de normes internationales qui sert de cadre pour mesurer, gérer et communiquer les émissions de gaz à effet de serre. Il est largement utilisé par les entreprises, les gouvernements et les organisations à but non lucratif et il sert de base à d'autres cadres de durabilité comme le Carbon Disclosure Project.

<b>Objectifs de développement durable (SDG)</b>	Ce sont 17 objectifs universels adoptés par les Nations Unies en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Ils visent à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.
<b>Rainforest Alliance (RFA)</b>	Programme de certification qui promeut une agriculture durable, l'agroforesterie et des pratiques d'affaires responsables.
<b>Scope 1</b>	Ce sont les émissions directement produites par l'organisation par exemple, la combustion de carburants dans des chaudières, véhicules ou équipements appartenant à l'organisation. Ces émissions sont sous le contrôle direct de l'entreprise.
<b>Scope 2</b>	Ce sont les émissions indirectes liées à l'énergie. Ces émissions proviennent de la production de l'énergie que l'organisation consomme comme l'électricité ou la chaleur ou vapeur achetée. Bien qu'indirectes, elles sont étroitement liées à la consommation d'énergie de l'entreprise.
<b>Scope 3</b>	Autres émissions indirectes. Ces émissions proviennent de la chaîne de valeur de l'organisation et sont souvent les plus difficiles à quantifier. Elles incluent la production des biens et services achetés, le transport des matières premières, mais aussi l'utilisation des produits vendus et le traitement des déchets. Le scope 3 est généralement la source d'une grande partie des émissions totales, car il englobe l'ensemble du cycle de vie des produits et services.
<b>SDG</b>	Un cadre conçu par les Nations Unies. Les 17 Sustainable Development Goals (objectifs de développement durable) sont des objectifs visant à garantir que notre monde devienne plus durable.

## EU Taxonomy

### Modèle 1 : Part du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx issue de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie ou alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année N (ICP récapitulatifs)

Exercice N															
ICP	Total	Part d'activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées sur la taxonomie	Part d'activités alignées sur la taxonomie	Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non significatives	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1)	Part d'activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1)
					Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Texte	Devise	%	Devise	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	Devise	%
Chiffre d'affaires	304.886	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0	0 %
CapEx	14.519	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0	0 %
OpEx	6.840	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0	0 %

#### Notes explicatives pour le modèle 1 :

1. (N) indique l'exercice auquel se rapportent les données déclarées. Les colonnes (2) à (14) se rapportent à l'exercice (N). (N-1) indique l'exercice précédent. Si aucune donnée n'a été déclarée pour l'exercice N-1, laisser les colonnes (15) et (16) vides.

2. La colonne (2) contient le dénominateur de l'ICP respectif

3. La colonne (3) contient la part du dénominateur de l'ICP respectif associée au total des activités économiques éligibles à la taxonomie, alignées ou non sur celle-ci.

4. La colonne (5) contient la part du dénominateur de l'ICP respectif associée au total des activités économiques alignées sur la taxonomie.

5. Les colonnes (6) à (11) contiennent la part du dénominateur de l'ICP respectif associée aux activités économiques alignées sur la taxonomie qui contribuent substantiellement à l'objectif environnemental respectif. Pour l'ICP respectif, la somme des colonnes (6) à (11) est égale à la valeur indiquée dans la colonne (5).

6. La colonne (12) contient la part du dénominateur de l'ICP respectif associée aux activités économiques alignées sur la taxonomie qui sont des activités économiques habilitantes.

7. La colonne (13) contient la part du dénominateur de l'ICP respectif associée aux activités économiques alignées sur la taxonomie qui sont des activités économiques transitoires.

8. La colonne (14) contient la part du dénominateur de l'ICP respectif associée aux activités économiques considérées comme non significatives au regard de l'ICP respectif et non évaluées en matière d'éligibilité à la taxonomie et d'alignement sur la taxonomie conformément à l'article 2, paragraphes 1 bis, 1 ter et 1 quater, respectivement. Pour une activité économique considérée comme significative au regard d'un ICP (du chiffre d'affaires, des CapEx ou des OpEx), les entreprises évaluent l'éligibilité à la taxonomie et l'alignement sur la taxonomie dudit ICP se rapportant à ladite activité dans son intégralité et ne considèrent pas la partie dudit ICP se rapportant à ladite activité comme non significative. La colonne (14) n'inclut aucune partie du chiffre d'affaires, des CapEx ou des OpEx associée aux activités économiques significatives.

9. La colonne (16) contient la part du dénominateur de l'ICP respectif se rapportant à l'exercice (N-1) qui est associée au total des activités économiques alignées sur la taxonomie se rapportant à l'exercice (N-1).

10. Colonnes (5) à (11) : afin d'éviter un double comptage : si le chiffre indiqué à la colonne (5) comprend des activités économiques alignées sur la taxonomie qui contribuent simultanément de manière substantielle à plusieurs objectifs environnementaux, la contribution substantielle desdites activités à plusieurs objectifs environnementaux est indiquée aux colonnes (6) à (11) du modèle 2, sous les objectifs environnementaux concernés et sur les lignes correspondantes, mais ne doit pas être doublement comptabilisée dans les colonnes (5) à (11) du modèle 1.

## Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de la Compagnie du Bois Sauvage SA

À l'assemblée générale des actionnaires

Dans le cadre de notre mission légale d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de la Compagnie du Bois Sauvage 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 23 avril 2025, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit, pour réaliser une mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité du groupe, incluse dans la section rapport CSRD 2025 du rapport de gestion au 31 décembre 2025 et pour l'exercice clos à cette date (l'« information consolidée 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 2025. Nous avons effectué notre mission d'assurance sur l'information consolidée en matière de durabilité du groupe durant 2 exercices consécutifs.

### Conclusion d'assurance limitée

Nous avons réalisé une mission d'assurance limitée de l'information consolidée 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 consolidée 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'a pas été établie conformément au processus mis en œuvre par le groupe (« le processus ») pour déterminer l'information consolidée en matière de durabilité publiée conformément aux normes européennes comme indiqué dans la section 3.8. « Analyse de double matérialité : Interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires »;
- 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 note Taxonomie sous-section 4.1.7 de la partie en matière d'environnement du rapport de gestion.

### 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) »), 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 consolidée 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 nous concevions, mettions en œuvre et assurions 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 du groupe, 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 consolidée 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 3.8. « Analyse de double matérialité : Interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires » de l'information consolidée 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.

L'organe d'administration de la société est également responsable de l'établissement de l'information consolidée 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 applicables pour l'information en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards* (ESRS));
- en respectant les obligations de l'article 8 du Règlement taxonomie relatives à la publication des informations reprises dans la note Taxonomie sous-section 4.1.7 de la partie en matière d'environnement du rapport de gestion.

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 consolidée 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 la 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 possible du groupe. Le résultat réel est susceptible d'être différent car les événements anticipés ne se produisent souvent pas comme prévu. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévus et ces écarts pourraient être significatifs.

### **Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance de l'information consolidée 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 consolidée 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 consolidée en matière de durabilité prennent en se fondant sur celle-ci.

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 les informations consolidées 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 consolidée en matière de durabilité.

Nos responsabilités à l'égard de l'information consolidée 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; and
- 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 note «Contexte : Informations générales».

Nos autres responsabilités à l'égard de l'information consolidée 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 consolidée en matière de durabilité, mais sans évaluer la conception d'activités de

## ANNEXES

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 consolidée 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 consolidée 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 consolidée 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 domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information consolidée 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 du processus 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 en
  - 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 note «Contexte : Informations générales».

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne les informations consolidées en matière de durabilité, nous avons :

- Acquis une compréhension des processus de reporting du groupe concernant l'établissement de son information consolidée en matière de durabilité mais pas dans le but de fournir une conclusion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe;
- Évalué si les informations identifiées par le processus sont incluses dans l'information consolidée en matière de durabilité;
- Évalué si la structure et l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité ont été établies conformes aux ESRS;
- Effectué des demandes de renseignement auprès du personnel concerné et des procédures analytiques sur une sélection d'informations contenues dans l'information consolidée en matière de durabilité;

- Effectué des procédures d'assurance substantives sur la base d'un échantillon d'informations sélectionnées dans l'information consolidée en matière de durabilité;
- Rapproché des informations sélectionnées dans l'information consolidée en matière de durabilité avec les informations correspondantes dans les états financiers;
- Obtenus des éléments probants sur les méthodes d'élaboration des estimations et des informations prospectives telles que décrites dans la section relative aux responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance de l'information consolidée de durabilité;
- 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 consolidée en matière de durabilité.

### Déclaration relative à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec la mission d'assurance limitée et notre cabinet est resté indépendant vis-à-vis du groupe au cours de notre mandat.

Signé à Zaventem.  
Le commissaire

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL  
Représentée par Tom Renders

# États financiers consolidés et statutaires

Exercice 2025



# Sommaire

## États financiers consolidés et comptes sociaux 133

<i>État consolidé de la situation financière au 31 décembre</i>	134
<i>État consolidé du résultat global au 31 décembre</i>	135
<i>État consolidé des variations des capitaux propres</i>	136
<i>Tableau consolidé des flux de trésorerie</i>	137

## Notes aux états financiers consolidés 138

1. Informations générales	138
2. Principes et méthodes comptables	138
3. Informations sectorielles	150
4. Immobilisations corporelles	153
5. Immeubles de placement	155
6. Goodwill et immobilisations incorporelles	156
7. Participations mises en équivalence	160
8. Participations à la juste valeur via résultat	163
9. Autres actifs courants et non-courants	165
10. Impôts sur le résultat	166
11. Stocks	167
12. Clients et autres débiteurs	167
13. Actifs financiers à la juste valeur via résultat	168
14. Trésorerie et équivalents de trésorerie	168
15. Capital et réserves	169
15 Bis. Participations ne donnant pas le contrôle	170
16. Emprunts courants et non courants	171
17. Provisions	172
18. Fournisseurs et autres créditeurs	173
19. Autres passifs	173
20. Instruments financiers et gestion des risques	174

21. Produits opérationnels	178
22. Charges opérationnelles	179
23. Résultat sur cessions	180
24. Variations de juste valeur et dépréciations	180
25. Résultat par action	181
26. Contrats de location	181
27. Paiements fondés sur des actions	183
28. Informations relatives aux parties liées	183
29. Engagements et droits	185
30. Événements postérieurs à la clôture	185
31. Liste des filiales	186

## Rapport du Commissaire 187

## Comptes sociaux – Normes belges 193

<i>Bilan après répartition – Actif</i>	193
<i>Bilan après répartition – Passif</i>	194
<i>Compte de résultats – Charges</i>	195
<i>Compte de résultats – Produits</i>	195
<i>Annexes</i>	197



# États financiers consolidés et comptes sociaux au 31 décembre 2025

Présentés à l'Assemblée Générale du 22 avril 2026

## État consolidé de la situation financière au 31 décembre

## Actif

x € 1.000	Notes	2025	2024
<b>Actifs non courants</b>		<b>540.004</b>	<b>527.151</b>
Immobilisations corporelles	4	70.303	68.078
Immeubles de placement	5	11.589	11.751
Goodwill	6	11.003	11.003
Immobilisations incorporelles	6	28.912	25.339
Droit d'utilisation lié à des immobilisations incorporelles	26	82.995	59.516
Participations mises en équivalence	7	93.156	129.093
Participations à la juste valeur via résultat	8	169.690	136.446
Autres actifs	9	69.948	79.174
Actifs d'impôts différés	10	2.409	6.751
<b>Actifs courants</b>		<b>234.990</b>	<b>196.876</b>
Stocks	11	28.369	29.528
Clients et autres débiteurs	12	114.356	101.350
Actifs d'impôts exigibles	10	4.863	5.389
Actifs financiers à la juste valeur via résultat	13	3.759	9.675
Autres actifs	9	10.155	9.576
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	73.488	41.358
<b>Actifs non courants détenus en vue de la vente</b>		<b>4.255</b>	<b>0</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>779.250</b>	<b>724.028</b>

## Passif

x € 1.000	Notes	2025	2024
<b>Capitaux propres</b>		<b>558.637</b>	<b>538.220</b>
<b>Capitaux propres du Groupe</b>		524.196	505.529
Capital	15	154.297	154.297
Résultats non distribués	15	366.314	344.366
Réserves	15	3.585	6.866
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>15</b>	34.441	32.691
<b>Passifs</b>		<b>220.613</b>	<b>185.808</b>
<b>Passifs non-courants</b>		<b>84.042</b>	<b>94.342</b>
Emprunts	16	13.162	34.332
Dettes liées aux contrats de location	26	67.343	54.017
Provisions	17	802	571
Passifs d'impôts différés	10	2.373	3.082
Autres passifs non courants	19	363	2.340
<b>Passifs courants</b>		<b>136.570</b>	<b>91.466</b>
Emprunts	16	44.270	15.964
Dettes liées aux contrats de location	26	17.836	11.290
Provisions	17	3.122	1.807
Fournisseurs et autres créditeurs	18	62.883	50.993
Passifs d'impôts exigibles	10	6.561	9.716
Autres passifs	19	1.898	1.696
<b>Total du passif et capitaux propres</b>		<b>779.250</b>	<b>724.028</b>

## État consolidé du résultat global au 31 décembre

x € 1.000	Notes	2025	2024
<b>Produits opérationnels</b>	3, 21	<b>336.721</b>	<b>323.897</b>
Ventes		305.120	283.788
Intérêts et dividendes		12.173	17.865
Produits locatifs		729	704
Autres produits		18.699	21.540
<b>Charges opérationnelles</b>	22	<b>-290.922</b>	<b>-271.309</b>
Approvisionnements		-157.827	-146.085
Frais de personnel		-74.088	-71.150
Amortissements, pertes de valeur et provisions		-32.845	-30.140
Charges financières		-6.751	-6.505
Autres charges		-19.411	-17.429
<b>Résultat opérationnel avant mises en équivalence, cessions, variations de juste valeur, depreciations et reprises de dépréciation</b>		<b>45.799</b>	<b>52.588</b>
<b>Part dans le résultat des participations mises en équivalence</b>	7	<b>-9.363</b>	<b>-2.476</b>
<b>Résultat opérationnel avant cessions, variations de juste valeur et dépréciations</b>		<b>36.436</b>	<b>50.112</b>
Résultat sur cessions	23	3.175	4.019
Variations de juste valeur et dépréciations	24	19.444	-103.894
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>59.055</b>	<b>-49.763</b>
Impôts sur le résultat	10	-13.686	-13.326
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>45.369</b>	<b>-63.089</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>-3.671</b>	<b>2.443</b>
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Gains et (pertes) actuariels			
Part des autres éléments du résultat global des participations mises en équivalence		0	0

x € 1.000	Notes	2025	2024
<b>Éléments qui seront reclassés ultérieurement en résultat</b>		<b>-3.671</b>	<b>2.443</b>
Participations à la juste valeur via le résultat			
Variations de juste valeur		0	0
Transferts en résultat suite à dépréciations			
Transferts en résultat suite à cessions		0	0
Différences de change sur la conversion d'activités à l'étranger		-3.622	2.443
Part des autres éléments du résultat global des participations mises en équivalence		-50	0
Variation du périmètre de consolidation		0	0
Impôts liés		0	0
Autres		0	0
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>41.698</b>	<b>-60.646</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>45.369</b>	<b>-63.089</b>
Part du Groupe		37.814	-69.770
Participations ne donnant pas le contrôle		7.555	6.681
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>41.698</b>	<b>-60.646</b>
Part du Groupe		34.159	-67.367
Participations ne donnant pas le contrôle		7.539	6.721

## Résultat de l'exercice par action au 31 décembre

€	Notes	2025	2024
De base	25	23,51	-42,71
Dilué	25	23,51	-42,71

## État consolidé des variations des capitaux propres

x € 1.000	Notes	Capital		Réserves			Résultats non distribués	Capitaux propres du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
		Capital social	Primes d'émission	Réserves	Actions propres	Écart de conversion				
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>										
		84.411	69.886	-5	-1.433	5.168	439.042	597.070	33.153	630.223
	7, 15			-10				-10		-10
	7, 15							0		0
	7, 15					2.416		2.416	37	2.453
	15									
<b>Autres éléments du résultat global</b>										
		0	0	-10	0	2.416	0	2.406	37	2.443
							-69.771	-69.771	6.684	-63.087
<b>Résultat global de l'exercice</b>										
		0	0	-10	0	2.416	-69.771	-67.365	6.721	-60.644
	15						-13.433	-13.433	-6.800	-20.233
	15									0
	15, 31							0		0
	15				730		-10.262	-9.532		-9.532
	15						-1.211	-1.211	-384	-1.595
<b>Solde au 31 décembre 2024</b>										
		84.411	69.886	-15	-703	7.584	344.366	505.529	32.690	538.220
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2025</b>										
		84.411	69.886	-15	-703	7.584	344.366	505.529	32.690	538.220
	7, 15			-50				-50		-50
	7, 15									
	7, 15					-3.605		-3.605	-17	-3.622
	15									
<b>Autres éléments du résultat global</b>										
				-50		-3.605		-3.655	-17	-3.671
							37.814	37.814	7.555	45.369
<b>Résultat global de l'exercice</b>										
				-50		-3.605	37.814	34.159	7.539	41.698
	15						-13.494	-13.494	-6.800	-20.294
	15									
	15, 31									
	15				373		-3.334	-2.961		-2.961
	15				1		962	962	1.012	1.974
<b>Solde au 31 décembre 2025</b>										
		84.411	69.886	-65	-329	3.979	366.314	524.196	34.441	558.637

## Tableau consolidé des flux de trésorerie

x € 1.000	Notes	2025	2024
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>59.055</b>	<b>-49.763</b>
Ajustements			
Résultat sur cessions	23	-3.175	0
Variations de juste valeur et dépréciations	24	-19.433	103.787
Part dans le résultat des participations mises en équivalence	7	9.363	2.476
Charges financières	22	6.751	6.504
Produits d'intérêts et de dividendes	21	-12.173	-17.865
Amortissements, pertes de valeur et provisions (hors IFRS 16)	6, 22	15.766	13.825
Amortissements des actifs droit d'utilisation (IFRS 16)	6, 22	17.080	16.315
Autres		-7.795	-707
Variations du besoin en fonds de roulement			
Éléments de l'actif courant <sup>(1)</sup>		-13.005	-29.304
Éléments du passif courant <sup>(2)</sup>		11.891	2.668
Intérêts payés		-6.549	-6.504
Intérêts encaissés		7.417	4.980
Dividendes encaissés			
Participations mises en équivalence	7	3.642	2.488
Autres participations	21	5.062	11.687
Impôts payés		-12.682	-10.971
<b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>61.205</b>	<b>49.616</b>

x € 1.000	Notes	2025	2024
(Acquisitions) / cessions de participations mises en équivalence	7	-5.922	-5.971
(Acquisitions) / cessions de participations détenues en vue de la vente	7	0	0
(Acquisitions) / cessions de participations à la juste valeur via résultat	8	8.836	2.778
(Acquisitions) / cessions d'autres instruments financiers	9	4.235	5.731
(Acquisitions) / cessions d'immeubles de placement	5	69	54
(Acquisitions) / cessions d'immobilisations corporelles	4	-14.519	-23.095
(Acquisitions) / cessions d'immobilisations incorporelles	6	14.187	-4.213
(Acquisitions) / cessions d'autres actifs non courant		6.150	4.603
<b>Flux de trésorerie des activités d'investissement</b>		<b>13.036</b>	<b>-20.114</b>
Nouveaux emprunts (hors IFRS 16)	16	21.282	28.194
Remboursement d'emprunts (hors IFRS 16)	16	-14.153	-18.378
Remboursement de dettes liées aux contrat de locations	16	-20.687	-15.013
Augmentation / (réduction)de capital	15	0	0
Dividendes versés aux actionnaires du Groupe		-13.494	-13.433
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires		-6.800	-6.800
Ventes (Achats) d'actions détenues en propres		-2.961	-9.532
Autres		-5.298	500
<b>Flux de trésorerie des activités de financement</b>		<b>-42.111</b>	<b>-34.462</b>
<b>Flux de trésorerie net de l'exercice</b>		<b>32.130</b>	<b>-4.960</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		41.358	46.318
Effet de change sur la trésorerie et équivalents en devise		0	0
<b>Flux de trésorerie net de l'exercice</b>		<b>73.488</b>	<b>41.358</b>

(1) Variations du besoin en fonds de roulement relatifs aux stocks, clients

(2) Variations du besoin en fonds de roulement relatifs aux fournisseurs, créiteurs et autres passifs.

# Notes aux états financiers consolidés

## 1. Informations générales

Compagnie du Bois Sauvage SA (la «Compagnie» ou la «Société») est une société à caractère patrimonial de droit belge cotée sur Euronext Brussels. Les principales activités de la Compagnie et de ses filiales (le «Groupe») sont décrites dans la note 3 et dans le rapport de gestion consolidé.

Les états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 5 mars 2026. Les principes et méthodes comptables utilisés pour l'établissement de ces états financiers sont identiques à ceux adoptés au 31 décembre 2024.

## 2. Principes et méthodes comptables

### Déclaration de conformité et dispositions applicables

Les états financiers consolidés de la Compagnie ont été préparé conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.

Au cours de l'exercice, le Groupe a appliqué les nouvelles normes et interprétations suivantes :

- Amendements à IAS 21 *Effets des variations des cours des monnaies étrangères* : Absence de Convertibilité

### Normes

Par ailleurs, le Groupe n'a pas anticipé l'application des nouvelles normes et interprétations suivantes qui ont été émises avant la date d'autorisation de publication des états financiers consolidés mais dont la date d'entrée en vigueur est postérieure au 31 décembre 2025 :

- IFRS 18 *États financiers : présentation et informations à fournir* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 janvier 2027)
- IFRS 19 *Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : Informations à fournir* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 janvier 2027 mais non encore adoptée au niveau européen)
- Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 *Classement et évaluation des instruments financiers* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 janvier 2026)
- Améliorations annuelles – *Volume 11* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 janvier 2026)
- Amendements à 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 1 janvier 2026)
- Amendements à IAS 21 *Effets des variations des cours des monnaies étrangères : Conversion en monnaie de présentation hyper-inflationniste* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 janvier 2027 mais non encore adoptés au niveau européen)

Bien que l'adoption de la norme IFRS 18 n'aura aucune incidence sur le résultat net du groupe, les changements suivants seront susceptibles d'être reflétés en 2026 :

- Le résultat d'exploitation et le résultat avant financement et impôts sur le résultat seront présentés comme un nouveau sous-total dans le compte de résultat.
- Les produits d'intérêts sur les prêts accordés et les instruments de dette seront classés dans la catégorie des investissements.
- La quote-part des profits ou pertes et des gains/(pertes) sur (la cession de) placements comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence sera classée dans la catégorie des investissements;
- Les différences de change seront classées dans la catégorie où les produits et charges connexes constituent l'élément à l'origine de la différence de change.
- Les gains et pertes de change sur les créances/dettes commerciales interentreprises actuellement classés dans notre résultat financier seront classés dans la catégorie des opérations.

L'application des autres normes n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

## Principes de consolidation

### Filiales

La Société a le contrôle lorsqu'elle :

- détient le pouvoir sur l'entité émettrice;
- est exposée, ou a le droit, à des rendements variables, en raison de ses liens avec l'entité émettrice;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

La Société doit réévaluer si elle contrôle l'entité émettrice lorsque les faits et circonstances indiquent qu'un ou plusieurs des trois éléments du contrôle énumérés ci-dessus ont changé.

Si la Société ne détient pas la majorité des droits de vote dans une entité émettrice, elle peut cependant avoir des droits qui sont suffisants pour lui conférer le pouvoir lorsqu'elle a la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de l'entité émettrice. La Société prend en considération tous les faits et circonstances lorsqu'elle évalue si les droits de vote qu'elle détient dans l'entité émettrice sont suffisants pour lui conférer le pouvoir.

Les comptes des filiales sont repris dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle par le Groupe débute et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle cesse. L'ensemble des soldes et opérations intragroupe et des profits latents sur des transactions entre sociétés du Groupe sont éliminés. Lorsque cela s'avère nécessaire, des ajustements sont opérés aux états financiers des filiales de façon à aligner leurs méthodes comptables sur celles du Groupe. Si la date de clôture des états financiers d'une filiale ne correspond pas au 31 décembre, des ajustements sont effectués pour prendre en compte les effets

des transactions qui se sont produites par rapport à la date du 31 décembre. Si la différence entre les dates de clôture excède 3 mois, la filiale prépare des états financiers au 31 décembre.

Les capitaux propres et le résultat net attribuables aux participations ne conférant pas le contrôle (anciennement appelés «intérêts minoritaires») sont présentés séparément, respectivement dans l'état de la situation financière et dans l'état du résultat global.

La participation ne conférant pas le contrôle peut être évaluée soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. Le choix de la base d'évaluation est fait au cas par cas. Après l'acquisition, la valeur comptable des participations ne conférant pas le contrôle est le montant de ces participations à la comptabilisation initiale, majoré de la part proportionnelle de ces participations dans les variations ultérieures des capitaux propres. Le résultat global total est attribué aux participations ne conférant pas le contrôle même si cela se traduit par un solde déficitaire pour ces participations.

Des modifications de la part d'intérêt de la Compagnie dans une filiale qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle sont comptabilisées comme des transactions de capitaux propres. Toute différence entre le montant de l'ajustement appliqué aux participations ne conférant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue doit être comptabilisée directement en capitaux propres et attribuée aux actionnaires de la Compagnie.

Si le Groupe perd le contrôle d'une filiale, le profit ou la perte de cession est calculé comme la différence entre (i) la somme de la juste valeur de la contrepartie reçue et la juste valeur de toute participation conservée et (ii) la valeur comptable

antérieure des actifs (y compris le goodwill) et passifs de la filiale et de toute participation ne conférant pas le contrôle. En cas de perte de contrôle, la participation est déconsolidée et les éléments relatifs à cette participation précédemment comptabilisés en capitaux propres sont repris en résultat. La juste valeur d'un investissement conservé dans l'ancienne filiale à la date de la perte de contrôle doit être considérée comme étant la juste valeur de la comptabilisation initiale d'un actif financier selon IAS 39 – *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation* ou bien, le cas échéant, comme le coût, lors de la comptabilisation initiale, d'un investissement dans une coentreprise ou entreprise associée.

Le traitement du goodwill est décrit au paragraphe «goodwill résultant d'un regroupement d'entreprises».

### Coentreprises et entreprises associées

Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur une entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Une entreprise associée est une entité sur laquelle le Groupe exerce une influence notable en participant aux décisions de politique financière et opérationnelle. Cette influence est présumée si le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote.

Le résultat, les actifs et les passifs des coentreprises et des entreprises associées sont incorporés dans les états financiers suivant la méthode de la mise en équivalence et ce, à partir de la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable

débuté jusqu'à ce que ce contrôle conjoint ou cette influence notable cesse.

Il est à noter que :

- les créances sur coentreprises et entreprises associées sont présentées dans les autres actifs;
- les revenus vis à vis d'une coentreprise ou entreprises associées, comme les revenus d'intérêts sur créances, ne sont pas éliminés dans les comptes consolidés;
- les augmentations de pourcentage d'intérêts sans acquisition de nouvelles actions sont traitées en application de IAS 28.32.

Lors de la perte d'un contrôle conjoint ou d'une influence notable, la Compagnie évalue à la juste valeur tout investissement qu'elle conserve dans l'ancienne coentreprise ou entreprise associée. La Compagnie comptabilise en résultat toute différence entre (i) la juste valeur de tout investissement conservé et de tout produit lié à la sortie de la fraction de participation dans la coentreprise ou l'entreprise associée et (ii) la valeur comptable de l'investissement à la date de la perte du contrôle conjoint ou de l'influence notable.

Lorsque la quote-part de la Compagnie dans les fonds propres de la coentreprise ou de l'entreprise associée est ramenée à zéro, les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision, et un passif est comptabilisé, seulement dans la mesure où la Compagnie a encouru une obligation légale ou implicite ou a effectué des paiements au nom de l'entreprise.

Lors de l'acquisition de la participation, toute différence entre le coût de la participation et la quote-part de la Compagnie dans la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables de la coentreprise ou de l'entreprise associée est comptabilisée

comme goodwill. Le goodwill est inclus dans la valeur comptable de la participation et soumis à un test de dépréciation.

Lorsqu'une entreprise du Groupe réalise une transaction avec une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée, les pertes et profits non réalisés sont éliminés à hauteur de la quote-part du Groupe dans l'entité concernée, sauf lorsque les pertes non réalisées donnent l'indication d'une perte de valeur de l'actif transféré.

Lorsque cela s'avère nécessaire, des ajustements sont opérés aux états financiers des coentreprises et des entreprises associées de façon à aligner leurs méthodes comptables sur celles du Groupe. Si la date de clôture des états financiers d'une entité contrôlée conjointement ou d'une entreprise associée ne correspond pas au 31 décembre, des ajustements sont effectués pour prendre en compte les effets des transactions qui se sont produites par rapport à la date du 31 décembre. Si la différence entre les dates de clôture excède 3 mois, l'entité contrôlée conjointement ou l'entreprise associée prépare des états financiers au 31 décembre.

### Regroupements d'entreprises

Les acquisitions d'entreprises (Business Combinations) sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée à l'occasion d'un regroupement d'entreprises est évaluée à la juste valeur, qui est calculée comme étant la somme des justes valeurs des actifs transférés, des passifs repris et des parts de capitaux propres émises par le Groupe en échange du contrôle sur l'entreprise acquise. Les coûts connexes à l'acquisition sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Si applicable, la contrepartie transférée lors de l'acquisition comprend tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie

éventuelle, évalué à la juste valeur à la date d'acquisition. Des variations ultérieures à la juste valeur sont comptabilisées contre le coût d'acquisition lorsque ces variations répondent à la définition d'ajustements de la période d'évaluation. Toutes les autres variations de juste valeur de la contrepartie éventuelle classée comme un actif ou un passif sont comptabilisées selon les principes comptables applicables. La contrepartie éventuelle classée en capitaux propres n'est pas réévaluée.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, le Groupe réévalue la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilise l'éventuel profit ou perte en résultat. Les montants relatifs à la participation détenue précédemment qui étaient comptabilisés en autres éléments du résultat global, sont comptabilisés sur la même base que si le Groupe avait directement sorti sa participation antérieure.

Les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, à l'exception des impôts différés, des avantages du personnel, des droits de paiement fondés sur des actions et des actifs détenus en vue de la vente.

Si la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises est inachevée à la fin de la période de reporting au cours de laquelle le regroupement d'entreprises survient, le Groupe mentionne les montants relatifs aux éléments pour lesquels la comptabilisation est inachevée. Ces montants provisoires sont ajustés pendant la période d'évaluation au cours de laquelle des actifs ou des passifs additionnels sont comptabilisés afin de refléter les informations nouvelles qui sont obtenues à propos des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui, si elles avaient été connues, auraient abouti à la comptabilisation de ces actifs et passifs à cette date.

La période d'évaluation prend fin dès que le Groupe reçoit l'information qu'il recherchait à propos des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition ou dès qu'il apprend qu'il est impossible d'obtenir des informations supplémentaires. Cependant, la période d'évaluation ne doit pas excéder un an à compter de la date d'acquisition.

### Goodwill

Le goodwill résultant d'un regroupement d'entreprises est comptabilisé en tant qu'actif à la date d'acquisition (c.-à-d. la date à laquelle l'acquéreur obtient le contrôle de l'entreprise acquise). Le goodwill est évalué comme étant l'excédent du total de (i) la contrepartie transférée, (ii) le montant d'une participation ne conférant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et (iii) la juste valeur de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Si après réexamen, la part du Groupe dans la juste valeur de l'actif net identifiable acquis excède le total de (i) la contrepartie transférée, (ii) le montant d'une participation ne conférant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et (iii) la juste valeur de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, cet excédent est comptabilisé directement en résultat.

Après sa comptabilisation initiale, le goodwill est soumis à un test de dépréciation. Pour la réalisation de ce test, le goodwill est affecté à chaque unité génératrice de trésorerie du Groupe qui bénéficiera des synergies du regroupement d'entreprises. Les unités génératrices de trésorerie auxquelles le goodwill a été affecté sont soumises à des tests de dépréciation sur une base annuelle ou plus fréquemment lorsqu'il existe

des indications de dépréciation de l'unité. Si la valeur comptable d'une unité génératrice de trésorerie dépasse sa valeur recouvrable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en résultat et affectée en premier lieu en diminution de l'éventuel goodwill puis aux autres actifs de l'unité proportionnellement à leur valeur comptable. Une dépréciation comptabilisée sur un goodwill n'est pas reprise lors d'un exercice ultérieur.

Lors de la cession d'une filiale, le montant attribuable au goodwill est inclus dans la détermination du résultat de la cession.

### Opérations en devises

Dans les états financiers de la Compagnie et de chaque filiale, coentreprise ou entreprise associée, les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées, lors de leur comptabilisation initiale, dans la devise fonctionnelle de la société concernée en appliquant le taux de change en vigueur à la date de la transaction. À la clôture, les éléments monétaires en monnaies étrangères sont convertis au taux en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les écarts provenant de la réalisation ou de la conversion d'éléments monétaires libellés en monnaies étrangères sont enregistrés en résultats par la filiale dans la période au cours de laquelle ils se produisent.

Lors de la consolidation, les résultats et la situation financière des activités à l'étranger du Groupe sont convertis en euro qui constitue la monnaie de présentation des états financiers consolidés. Ainsi, les actifs et passifs sont convertis au taux en vigueur à la date de clôture alors que les produits et charges sont convertis au taux moyen de l'année. Les écarts de change qui en résultent sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et sont cumulés avec les capitaux propres sous la rubrique «écarts de conversion». De tels écarts de

change sont comptabilisés en résultat lors de la cession de la société concernée.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont portées au bilan à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeurs éventuelles.

Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire en fonction de leur durée d'utilité estimée. À chaque date de clôture, la durée d'utilité est revue.

Les taux d'amortissement annuels sont les suivants :

■ Constructions :	3 %
(30 à 40 ans pour les bâtiments industriels)	
■ Installations, machines et outillages :	6,66 % et 10 %
■ Améliorations à des propriétés louées :	16,67 %
■ Matériel roulant :	20 %
■ Agencements et accessoires :	25 %
■ Matériel informatique :	33 %

Les immobilisations corporelles sont soumises à un test de dépréciation dès qu'il existe une indication que l'actif puisse être déprécié (voir section sur la «Dépréciation d'actifs» ci-dessous).

### Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt attribuables à la construction ou la production d'une immobilisation corporelle significative nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisée font partie du coût de cette immobilisation.

### Subventions en capital

Les subventions relatives aux achats d'immobilisations corporelles sont déduites du coût de ces immobilisations. Elles sont comptabilisées au bilan à leur valeur attendue au moment de l'approbation initiale de la subvention. Cette valeur peut faire l'objet d'une correction après son approbation finale par les autorités. La subvention est donc portée en résultat au même rythme que l'amortissement des immobilisations auxquelles elle se rapporte.

### Immeubles de placement

Un immeuble de placement est un bien immobilier (terrain, construction ou les deux) détenu pour en retirer des loyers et/ou pour réaliser une plus-value et non pas pour la production ou la fourniture de biens ou de services, à des fins administratives ou pour le vendre dans le cadre de l'activité ordinaire.

Les immeubles de placement sont portés au bilan à leur juste valeur à la date de clôture. Les variations de la juste valeur des immeubles de placement sont directement comptabilisées dans la rubrique appropriée du compte de résultats. La juste valeur des immeubles de placement significatifs (plus d'EUR 1 million) est évaluée périodiquement par un expert indépendant alors que celle des autres immeubles est estimée par référence à l'actualisation des loyers futurs.

### Immeubles destinés à la vente (pour la M.E.E d'Eaglestone)

Les biens immeubles destinés à la vente sont évalués à leur coût de revient, lequel comprend outre le prix d'acquisition des terrains, les coûts directs et indirects liés à leur conception et à leur réalisation et les charges financières relatives aux capitaux

spécifiquement empruntés pour en financer la construction. Cette incorporation cesse dès que le bien est totalement achevé.

Les ventes des biens immeubles sont actées au moment où l'acquéreur est engagé légalement de façon irrévocable. Le résultat des biens vendus sur plan ou en construction est acté au fur et à mesure de l'accomplissement des obligations de la société vis à vis de l'acquéreur. Le degré d'accomplissement des obligations est déterminé par le rapport entre les coûts relatifs à la période se terminant à la date de clôture de l'exercice et le total du coût de revient prévisionnel.

### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées s'il est probable que des avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entité et si son coût peut être évalué de façon fiable. Elles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur éventuels. Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est déterminée sont amorties selon la méthode linéaire sur base de la meilleure estimation de leur durée d'utilité. Si la durée d'utilité est indéterminée, l'immobilisation incorporelle n'est pas amortie mais soumise au moins annuellement à un test de dépréciation (voir section sur la « Dépréciation d'actifs » ci-dessous).

La durée d'utilité des immobilisations incorporelles et, le cas échéant, le fait que cette durée soit indéterminée sont revus à chaque clôture.

### Immobilisations incorporelles droit d'utilisation (contrats de location)

#### Le Groupe en tant que preneur

Le Groupe dispose en location principalement de bâtiments (magasins en propre loués par le Pôle chocolat) ainsi que de véhicules. Les contrats de location pour les véhicules sont généralement pris pour une période contractuelle de 5 ans alors que ceux pour les bâtiments ont une durée comprise entre 9 et 12 ans mais peuvent être étendus sur base d'un accord mutuel entre le bailleur et le locataire. Les contrats de location sont négociés de manière individuelle et peuvent contenir différents termes ou conditions spécifiques. Ils n'imposent pas d'autres engagements que des dépôts de garanties sur les biens loués, ces garanties étant détenues par le bailleur durant la durée du bail.

À la date de passation d'un contrat, le Groupe apprécie si celui-ci est ou contient un contrat de location. Le Groupe comptabilise un actif au titre du droit d'utilisation et une obligation locative correspondante pour tous les contrats de location dans lesquels il intervient en tant que preneur, sauf les contrats de location à court terme (définis comme des contrats de location dont la durée est de 12 mois ou moins) et les contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur (tablettes et ordinateurs personnels, petites pièces de mobilier de bureau et téléphones). Pour ces types de contrats, le Groupe comptabilise les paiements de loyers comme des charges d'exploitation selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location à moins qu'une autre méthode systématique soit plus représentative de la façon dont les avantages économiques relatifs aux biens loués s'échelonnent dans le temps.

L'obligation locative est évaluée initialement à la valeur actualisée des paiements de loyers qui ne sont pas versés à la date de début du contrat, calculée à l'aide du taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut pas être facilement déterminé, ce qui est généralement le cas pour les contrats de location du Groupe, le taux d'emprunt marginal utilisé est le taux que le Groupe devrait payer pour emprunter les fonds nécessaires à l'obtention d'un actif de valeur similaire à celle de l'actif du droit d'utilisation, dans un environnement économique similaire avec des conditions et des garanties similaires. Afin de déterminer le taux d'emprunt marginal, le Groupe a utilisé une approche progressive en prenant comme valeur de départ un taux d'intérêt sans risque, ajusté d'un spread de crédit théorique appliqué par les établissements bancaires lors de financements récents. À noter que le taux d'emprunt marginal a également tenu compte de paramètres spécifiques aux baux tels que la durée, le pays et la devise.

#### Les paiements de loyers pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative comprennent :

- les paiements de loyers fixes, y compris en substance, déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir;
- les paiements de loyers variables qui sont fonction d'un indice ou d'un taux, initialement évalués au moyen de l'indice ou du taux en vigueur à la date de début;
- la somme que le preneur s'attend à devoir payer au bailleur au titre de garanties de valeur résiduelle;
- le prix d'exercice des options d'achat que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer;
- les pénalités exigées en cas de résiliation du contrat de location, si la durée du contrat de location reflète l'exercice de l'option de résiliation du contrat de location.

L'obligation locative est présentée sous un poste distinct dans l'état consolidé de la situation financière. Elle est ultérieurement augmentée pour refléter les intérêts sur l'obligation locative (en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif) et diminuée pour refléter les paiements de loyers effectués.

#### Le Groupe réévalue l'obligation locative (et apporte un ajustement correspondant à l'actif au titre du droit d'utilisation connexe) :

- lorsqu'il y a une modification de la durée du contrat de location ou qu'il y a une modification de l'évaluation concernant l'exercice d'une option d'achat résultant d'un événement ou d'un changement de circonstances important, auxquels cas l'obligation locative est réévaluée en actualisant les paiements de loyers révisés au moyen d'un taux d'actualisation révisé;
- lorsque les paiements de loyers changent en raison de la variation d'un indice ou d'un taux ou d'un changement des sommes qu'on s'attend à devoir payer au titre de la garantie de valeur résiduelle, auxquels cas l'obligation locative est réévaluée en actualisant les paiements de loyers révisés au moyen d'un taux d'actualisation inchangé (à moins que le changement dans les paiements de loyers résulte de la fluctuation d'un taux d'intérêt variable, auquel cas un taux d'actualisation révisé est appliqué);
- lorsqu'un contrat de location est modifié et que la modification n'est pas comptabilisée comme un contrat de location distinct, auquel cas l'obligation locative est réévaluée sur la base de la durée du contrat de location modifié en actualisant la valeur des paiements de loyers révisés au moyen d'un taux d'actualisation révisé à la date d'entrée en vigueur de la modification.

Le Groupe n'a pas apporté de tels ajustements au cours des périodes présentées.

L'actif au titre du droit d'utilisation comprend le montant initial de l'obligation locative correspondante et les paiements de loyers effectués à la date de début du contrat ou avant cette date, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus et des coûts directs initiaux. Il est ensuite évalué au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont amortis sur la période la plus courte de la durée du contrat de location et de la durée d'utilité du bien sous-jacent. Si le contrat de location a pour effet de transférer la propriété du bien sous-jacent ou si le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation prend en compte l'exercice prévu d'une option d'achat par le Groupe, l'actif au titre du droit d'utilisation connexe doit être amorti sur la durée d'utilité du bien sous-jacent. L'amortissement commence à la date de début du contrat de location.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont présentés sous un poste distinct dans l'état consolidé de la situation financière.

Le Groupe applique IAS 36 pour déterminer si un actif au titre du droit d'utilisation s'est déprécié et il comptabilise toute perte de valeur de la manière décrite à la méthode relative aux immobilisations corporelles.

Les loyers variables qui ne sont pas fonction d'un indice ou d'un taux ne sont pas pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative et de l'actif au titre du droit d'utilisation. Les paiements connexes sont comptabilisés en charges dans la période au cours de laquelle se produit l'événement ou la situation qui est à l'origine de ces paiements.

Par mesure de simplification, IFRS 16 offre au preneur le choix de ne pas séparer les composantes locatives des composantes non locatives, mais plutôt de comptabiliser chaque composante locative et les composantes non locatives qui s'y rattachent comme une seule composante locative. Le Groupe n'a pas appliqué cette mesure de simplification. Lorsqu'un contrat contient une composante locative et une ou plusieurs autres composantes locatives ou non locatives, le Groupe répartit la contrepartie prévue au contrat entre toutes les composantes locatives sur la base de leur prix distinct et l'ensemble des composantes non locatives y relatives sur la base de leur prix distinct.

### Le Groupe en tant que bailleur

Le Groupe conclut des contrats de location dans lesquels il intervient en tant que bailleur de certains de ses immeubles de placement.

Le Groupe classe les contrats de location dans lesquels il intervient en tant que bailleur comme des contrats de location-financement ou des contrats de location simple. Les contrats sont classés en tant que contrats de location-financement s'ils transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats de location sont classés en tant que contrats de location simple.

Si le Groupe est un bailleur intermédiaire, il doit comptabiliser le contrat de location principal et le contrat de sous-location comme deux contrats distincts. Le contrat de sous-location est classé comme un contrat de location-financement ou un contrat de location simple par rapport à l'actif au titre du droit d'utilisation issu du contrat de location principal.

Les produits locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de

location. Les coûts directs initiaux engagés lors de la négociation et de la rédaction d'un contrat de location simple sont ajoutés à la valeur comptable de l'actif loué et sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

Les montants à recevoir des preneurs en vertu des contrats de location-financement sont comptabilisés à titre de créances, au montant correspondant à l'investissement net du Groupe dans le contrat de location. Les produits tirés des contrats de location-financement sont répartis entre les périodes de façon à refléter un taux de rentabilité périodique constant sur l'encours de l'investissement net du Groupe dans le contrat de location.

Lorsqu'un contrat contient des composantes locatives et des composantes non locatives, le Groupe applique les dispositions d'IFRS 15 pour répartir la contrepartie prévue au contrat à chaque composante.

### Actifs financiers

Les actifs financiers sont répartis dans les catégories suivantes.

#### Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Cette catégorie comporte principalement les participations détenues à des fins de transactions (*trading*), les participations qui ne sont pas détenues à des fins de transactions (*trading*) et sur lesquelles le Groupe n'exerce pas une influence notable (présumée à partir de 20 %) et les instruments dérivés représentant des actifs, notamment les options acquises par le Groupe.

Ces actifs financiers sont évalués à la juste valeur avec comptabilisation des variations de la juste valeur directement dans le compte de résultats. La juste valeur correspond au prix coté sur

un marché actif ou, en l'absence d'un tel marché, la juste valeur est calculée en utilisant des modèles d'évaluation prenant en compte les données actuelles du marché.

#### Actifs financiers au coût amorti

Il s'agit des actifs financiers qui rencontrent les deux conditions suivantes prescrites par la norme IFRS 9 :

- Les flux de trésorerie associés à ces actifs financiers correspondent uniquement à des remboursements de capital et à des versements d'intérêts sur le principal; et
- La détention de ces actifs financiers s'inscrit dans un modèle économique dont l'objectif est de les détenir afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels.

Cette catégorie comporte principalement les créances, y compris les créances commerciales, les prêts et la trésorerie.

Ces actifs financiers sont initialement évalués à la juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables. Ils sont ultérieurement évalués au coût amorti qui correspond au montant initialement comptabilisé, diminué des remboursements en principal et majoré ou diminué de l'amortissement cumulé de toute différence éventuelle entre ce montant initial et le montant à l'échéance en appliquant le taux d'intérêt effectif. Ils font l'objet de perte de valeur sur base de la méthode des pertes de crédit attendues selon les principes de la norme IFRS 9.

Le Groupe comptabilise une correction de valeur pour pertes de crédit attendues sur les placements en instruments d'emprunt évalués au coût amorti, les créances locatives, les créances clients. Le montant des pertes de crédit attendues est mis à jour à chaque date de présentation de l'information financière afin de rendre compte des variations du risque de crédit qui ont

eu lieu depuis la comptabilisation initiale de l'instrument financier correspondant.

Le Groupe comptabilise toujours des pertes de crédit attendues pour la durée de vie sur les créances clients et les créances locatives. Les pertes de crédit attendues sur ces actifs financiers sont estimées au moyen d'une matrice de provisions fondée sur l'historique des pertes de crédit du Groupe, après ajustement pour tenir compte des facteurs propres aux débiteurs, de l'état général de l'économie et d'une appréciation de l'évolution aussi bien actuelle que prévue des conditions ayant cours à la date de clôture, y compris la valeur temps de l'argent, s'il y a lieu.

Pour tous les autres instruments financiers (y compris les prêts sous forme d'obligations), le Groupe comptabilise des pertes de crédit attendues pour la durée de vie lorsqu'il y a eu une augmentation importante du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale. Si le risque de crédit que comporte l'instrument financier n'a pas augmenté de façon importante depuis la comptabilisation initiale, le Groupe doit évaluer la correction de valeur pour pertes de cet instrument financier à un montant correspondant au montant des pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir.

Les pertes de crédit attendues pour la durée de vie sont les pertes de crédit attendues découlant de la totalité des cas de défaillance dont un instrument financier peut faire l'objet au cours de sa durée de vie attendue. Par comparaison, les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir s'entendent de la portion des pertes de crédit attendues pour la durée de vie qui représente les pertes de crédit attendues des cas de défaillance dont un instrument financier peut faire l'objet dans les 12 mois suivant la clôture.

### i. Le risque de crédit

Pour évaluer si le risque de crédit que comporte un instrument financier a augmenté d'une façon importante depuis la comptabilisation initiale, le Groupe compare le risque de défaillance à la date de clôture au risque de défaillance à la date de comptabilisation initiale de l'instrument financier. Pour faire cette évaluation, le Groupe tient compte des informations quantitatives et qualitatives qui sont raisonnables et justifiables, y compris l'expérience passée et les informations prospectives qu'il est possible d'obtenir sans devoir engager des coûts ou des efforts déraisonnables. Les informations prospectives prises en considération comprennent les perspectives d'avenir des secteurs dans lesquels les débiteurs du Groupe exercent leurs activités provenant de rapports rédigés par des experts en économie, des analystes financiers, des organismes gouvernementaux, des groupes de réflexion pertinents et autres organisations semblables, ainsi que diverses sources externes d'informations et de prévisions économiques en lien avec les activités de base du Groupe.

Quel que soit le résultat de l'évaluation ci-dessus, le Groupe suppose que le risque de crédit que comporte un actif financier a augmenté de façon importante depuis la comptabilisation initiale lorsque les paiements contractuels sont en souffrance depuis plus de 60 jours, à moins que le Groupe dispose d'informations raisonnables et justifiables qui démontrent que le risque de crédit n'a pas augmenté.

Cependant, le Groupe suppose que le risque de crédit que comporte l'instrument financier n'a pas augmenté de façon importante depuis la comptabilisation initiale s'il détermine que ce risque est faible à la date de clôture. Le risque que comporte un instrument financier est faible si, par exemple, le débiteur a une solide capacité à remplir ses obligations au titre des flux de

trésorerie contractuels à court terme, ou si cette capacité ne sera pas nécessairement diminuée par des changements défavorables dans les conditions économiques et commerciales à plus long terme, même si elle peut l'être.

Le Groupe fait régulièrement le suivi de l'efficacité des critères utilisés pour déterminer s'il y a eu une augmentation importante du risque de crédit et les revoit s'il y a lieu pour s'assurer que les critères permettent d'identifier les augmentations importantes du risque de crédit avant que le montant ne devienne en souffrance.

### ii. Définition de la défaillance

Le Groupe considère les éléments suivants comme une défaillance aux fins de la gestion interne du risque de crédit puisque l'expérience passée indique que les actifs financiers qui remplissent l'une ou l'autre des conditions suivantes ne sont généralement pas recouvrables :

- le manquement à des clauses financières restrictives par un débiteur ;
- les informations établies en interne ou provenant de sources externes indiquent qu'il est peu probable que le débiteur rembourse intégralement ses créanciers, y compris le Groupe, (sans tenir compte des garanties détenues par le Groupe).

Nonobstant l'analyse ci-dessus, le Groupe considère qu'une défaillance est survenue lorsqu'un actif financier est en souffrance depuis plus de 180 jours, à moins que l'entité dispose d'informations raisonnables et justifiables pour démontrer qu'un critère de défaillance tardif convient davantage.

### iii. Actifs financiers dépréciés

Un actif financier est déprécié lorsque se sont produits un ou plusieurs événements qui ont un effet néfaste sur les flux de trésorerie futurs estimés de cet actif financier. Les indications de dépréciation d'un actif financier sont, par exemple, l'octroi, par le ou les prêteur(s) à l'emprunteur, pour des raisons économiques ou contractuelles liées aux difficultés financières de l'emprunteur, d'une ou de plusieurs faveurs que le ou les prêteurs n'auraient pas envisagées dans d'autres circonstances, ou la probabilité croissante de faillite ou de restructuration financière de l'emprunteur.

### iv. Politique liée aux réductions de valeur

Le Groupe réduit la valeur d'un actif financier lorsque des informations indiquent que le débiteur éprouve de grandes difficultés financières et qu'il n'y a aucune perspective réaliste de recouvrement, par exemple lorsque le débiteur est en situation de liquidation ou a entamé une procédure de faillite, ou, dans le cas des créances clients, lorsque les montants sont en souffrance depuis plus de deux ans, selon l'événement qui a lieu en premier. Les actifs financiers sortis du bilan peuvent encore faire l'objet de mesures aux termes des procédures de recouvrement du Groupe, compte tenu de l'avis juridique le cas échéant. Les montants recouverts sont comptabilisés en résultat net.

### v. Évaluation et comptabilisation des pertes de crédit attendues

Dans le cas des actifs financiers, les pertes de crédit attendues sont évaluées comme la différence entre le total des flux de trésorerie contractuels qui sont dus au Groupe selon les termes du contrat et le total des flux de trésorerie que le Groupe s'attend

à recevoir, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. Dans le cas d'une créance locative, les flux de trésorerie qu'on utilise pour déterminer les pertes de crédit attendues devraient correspondre aux flux de trésorerie utilisés pour évaluer la créance locative selon IFRS 16.

Le Groupe comptabilise un gain ou une perte de valeur pour tous les instruments financiers et un ajustement correspondant de leur valeur comptable par le biais d'un compte de correction de valeur pour pertes (compte intitulé *Amortissements, pertes de valeur et provisions* du compte de résultat).

### Stocks

Les stocks sont évalués au montant le plus faible entre le coût et la valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks comprend les coûts d'acquisition et de transformation ainsi que les autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent, y compris les coûts d'emprunt encourus sur des stocks nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être vendus. Le coût est déterminé sur base de la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et la réalisation de la vente. La dépréciation sur stocks pour les ramener à leur valeur nette de réalisation est comptabilisée en charge de l'exercice au cours duquel elle se produit.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue. Les équivalents de trésorerie sont les placements à court terme (inférieurs à 3 mois), très liquides, qui sont facilement convertibles en trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

### Actifs non courants détenus en vue de la vente

Lorsque, à la date de clôture des états financiers, il est hautement probable que des actifs non courants ou des groupes d'actifs et passifs directement liés soient cédés, ils sont désignés comme actifs (ou groupes destinés à être cédés) détenus en vue de la vente. Leur cession est considérée comme hautement probable si, à la date de clôture des états financiers, un plan destiné à les mettre en vente à un prix raisonnable par rapport à leur juste valeur a été engagé afin de trouver un acheteur et réaliser leur vente dans un délai maximal d'un an.

Les actifs non courants (et les groupes destinés à être cédés) détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Ils sont présentés séparément dans le bilan.

### Dépréciation d'actifs autres que du goodwill

À chaque date de clôture, le Groupe vérifie la valeur comptable des immobilisations corporelles et incorporelles afin de déterminer s'il existe une quelconque indication que ces actifs aient subi une perte de valeur. Si une telle indication existe, l'actif fait l'objet d'un test de dépréciation consistant à comparer sa valeur comptable à sa valeur recouvrable. S'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable de l'actif individuellement, le test est

effectué au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable d'un actif (UGT) correspond au montant le plus élevé entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité correspond aux flux de trésorerie futurs estimés provenant de l'actif (UGT) qui sont actualisés selon un taux avant impôt reflétant les appréciations actuelles du marché de la valeur-temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif pour lesquels les estimations des flux de trésorerie futurs n'ont pas été ajustées.

Si la valeur recouvrable d'un actif (UGT) est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat pour la différence.

Si la perte de valeur s'inverse ultérieurement, la valeur comptable de l'actif (UGT) est portée à sa valeur recouvrable révisée à la hausse. Toutefois, la valeur comptable ainsi augmentée n'excède pas celle qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été enregistrée sur cet actif (UGT). La reprise d'une perte de valeur est comptabilisée immédiatement en résultat.

## Capital social

En cas de rachat (ou cession) d'actions propres, le montant de la contrepartie payée (ou reçue) est directement porté en diminution (ou augmentation) des capitaux propres.

## Passifs financiers

### Emprunts non convertibles

Les emprunts se composent d'emprunts bancaires et d'emprunts obligataires. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur diminuée des coûts de transaction directement encourus. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

### Emprunts convertibles

Les obligations convertibles et les obligations assorties de warrants constituent des instruments composés d'une partie « dette » et d'une partie « capitaux propres ». À la date d'émission, la juste valeur de la composante « dette » est estimée en utilisant le taux d'intérêt du marché pour des obligations similaires non convertibles. La différence entre le produit de l'émission de l'obligation et la juste valeur ainsi attribuée à la composante « dette », représentant la valeur du droit de convertir l'obligation en actions (ou de souscrire à de nouvelles actions), est directement comptabilisée dans les capitaux propres. Les coûts de transaction sont répartis entre la composante « dette » et la composante « capitaux propres » sur base de leur valeur comptable relative à la date d'émission.

La charge d'intérêt sur la composante « dette » est calculée en appliquant à l'instrument le taux d'intérêt du marché pour des dettes similaires non convertibles. La différence entre ce montant et l'intérêt payé est ajoutée à la valeur comptable de la composante « dette » en application de la méthode du taux d'intérêt effectif.

## Instruments dérivés

Les instruments dérivés qui constituent des passifs financiers sont évalués à la juste valeur avec comptabilisation des variations de la juste valeur directement dans le compte de résultats. La juste valeur correspond au prix coté sur un marché actif ou, en l'absence d'un tel marché, est calculée en utilisant des modèles d'évaluation prenant en compte les données actuelles du marché.

## Fournisseurs et autres créiteurs

Les fournisseurs et autres créiteurs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif, ce qui correspond à la valeur nominale de ces dettes dans la plupart des cas.

## Provisions

Les provisions sont comptabilisées quand le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé dont il est probable qu'elle résultera en une sortie d'avantages économiques qui peuvent être estimés de manière fiable.

Le montant comptabilisé en provisions correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Si cela s'avère approprié, les provisions sont déterminées sur une base actualisée.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées uniquement quand le Groupe a adopté un plan formel et détaillé de restructuration qui a été annoncé aux parties concernées avant la date de clôture.

## Avantages du personnel

### Plan de pension à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies en Belgique sont légalement soumis à des taux de rendement minimaux garantis. Ainsi, strictement, ces plans répondent à la définition d'un régime à prestations définies selon IAS 19 – Avantages du personnel.

En considérant les projections de salaires de fin de carrière (méthode des unités de crédit projetées) sur une base individuelle, les avantages postérieurs à l'emploi sont évalués en appliquant une méthode qui se base sur des hypothèses en termes de taux d'actualisation, d'espérance de vie, de rotation du personnel, de salaires, de revalorisation des rentes, de l'inflation des coûts médicaux et de l'actualisation des montants à payer. Les hypothèses propres à chaque régime tiennent compte des contextes économiques et démographiques locaux.

Les montants comptabilisés au titre des engagements postérieurs à l'emploi correspondent à la différence entre la valeur actuelle des obligations futures et la juste valeur des actifs du régime destinés à les couvrir. Lorsque le résultat de ce calcul est en déficit, une obligation est constatée au passif du bilan. Dans le cas contraire, un actif net limité au montant le plus faible entre l'excédent du régime à prestations définies et la valeur actuelle de tout remboursement futur du régime ou de toute diminution des cotisations futures du régime est constaté.

Le coût des prestations définies se compose du coût des services et des intérêts nets (basés sur le taux d'actualisation) sur le passif net ou l'actif net, comptabilisés tous deux en résultat, et des réévaluations du passif net ou de l'actif net, comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Le coût des services se compose du coût des services actuels, du coût des services passés résultant des amendements aux régimes ou des pertes ou gains sur les réductions et liquidations.

### Paiement fondé sur des actions

Les warrants accordés à certains membres du personnel constituent des paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres. Ils sont évalués à leur juste valeur estimée selon le modèle de Black & Scholes à la date d'attribution des instruments. Ce montant est comptabilisé en charges du personnel en contrepartie des capitaux propres sur la période d'acquisition des droits de façon linéaire sur base de l'estimation des instruments qui seront finalement acquis.

### Répartition bénéficiaire

Les dividendes versés par la Compagnie à ses actionnaires sont repris en déduction des capitaux propres au moment de la décision de l'Assemblée générale. Le bilan est donc établi avant répartition bénéficiaire.

Les tantièmes versés aux administrateurs sont comptabilisés en charges du personnel.

### Impôts sur le résultat

Les impôts sur le résultat comportent les impôts courants et les impôts différés.

L'impôt courant correspond à la charge d'impôts attendue sur base du bénéfice comptable de l'exercice en cours ainsi que les ajustements des impôts des exercices précédents.

Les impôts différés sont comptabilisés à l'aide de la méthode du report variable (*liability method*) sur les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs dans les états financiers et leur base fiscale. Les passifs d'impôts différés sont généralement comptabilisés pour toutes les différences temporelles taxables et les actifs d'impôts différés sont enregistrés dans la mesure où il est probable que des bénéfices imposables, sur lesquels ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, seront disponibles.

Les impôts différés ne sont pas enregistrés si la différence temporelle porte sur le goodwill ou provient de la comptabilisation initiale (autre que dans un regroupement d'entreprises) d'autres actifs et passifs dans une transaction qui n'affecte ni le bénéfice imposable ni le bénéfice comptable.

Des passifs d'impôts différés sont comptabilisés sur des différences temporelles émanant des participations dans les filiales, les entreprises associées et les coentreprises, excepté lorsque le Groupe est à même de contrôler le renversement de la différence temporelle et lorsqu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir proche.

La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et ajustée dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour recouvrer tout ou partie de l'actif.

L'impôt différé est calculé à l'aide du taux d'impôt dont l'application sur les revenus taxables est attendue sur l'exercice au cours duquel les différences temporelles seront réalisées ou réglées. L'impôt différé est comptabilisé en charges ou en produits, sauf lorsqu'il se rapporte à des éléments enregistrés en capitaux propres, auquel cas l'impôt différé est également porté dans les capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés quand ils touchent à des impôts levés par la même autorité fiscale et que le Groupe a l'intention de régler ses actifs et passifs d'impôts courants sur une base nette.

### Constatation des produits

Les produits des activités ordinaires (les produits de la vente de biens) sont évalués en fonction de la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit dans un contrat conclu avec un client, à l'exclusion des sommes perçues pour le compte de tiers. Le Groupe comptabilise les produits des activités ordinaires lorsqu'il transfère le contrôle d'un produit ou d'un service au client.

Les intérêts sur les instruments financiers au coût amorti ou à la juste valeur via le compte de résultats sont comptabilisés en fonction du temps écoulé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les dividendes sont enregistrés lorsque le droit du Groupe de percevoir le paiement est établi par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les loyers perçus par le Groupe dans le cadre de contrats de location simple sont portés en résultat sur une base linéaire compte tenu de la durée du contrat. Les coûts directs initiaux encourus pour négocier un contrat de location sont ajoutés à la valeur comptable de l'actif et sont reconnus linéairement sur la durée du bail.

### Actifs et passifs éventuels

Les actifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans les états financiers mais sont présentés dans les notes lorsque l'entrée

d'avantages économiques devient probable. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans les états financiers, sauf s'ils résultent d'un regroupement d'entreprises. Ils sont présentés dans les notes sauf si la possibilité d'une perte est très faible.

### Événements postérieurs à la date de clôture

Les événements survenant après la date de clôture mais avant la date d'autorisation de publication des états financiers sont traités à la clôture uniquement s'ils fournissent des informations supplémentaires sur la situation du Groupe à la date de clôture. Les événements postérieurs à la clôture qui ne donnent pas lieu à des ajustements sont présentés dans les notes lorsqu'ils sont significatifs.

### Principales sources d'incertitude d'estimation

*Valorisation des actifs à la juste valeur via le résultat non coté* : Les participations à la juste valeur via le résultat et les participations qui ne sont pas détenues à des fins de transactions (trading), sur lesquelles le Groupe n'exerce pas une influence notable (présumée à partir de 20 %), qui ne sont pas cotées sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable par une autre technique de valorisation sont maintenues au coût. La banque Berenberg a fait l'objet d'une évaluation sur base d'une moyenne entre (i) l'actif net majoré d'un goodwill net du capital alloué au risque et (ii) l'actif net réévalué via le « price-to-book ratio » moyen sur un groupe de sociétés comparables. (voir note 8).

*Valorisation des immeubles de placement* : La juste valeur des immeubles de placement significatifs est évaluée périodiquement par un expert indépendant alors que celle des autres immeubles est estimée par référence à l'actualisation des loyers futurs (voir note 5).

*Risque lié au changement climatique* : Le Groupe n'a pas identifié d'incertitudes ou de risques liés au changement climatique qui auraient un impact significatif sur les états financiers au 31 décembre 2025. Une feuille de route de décarbonation des activités a été établie et est présentée dans le rapport CSRD.

### Jugements comptables significatifs

*Impôt* : Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que des bénéfices imposables futurs permettent aux pertes fiscales et crédits d'impôts d'être utilisés.

Les participations mises en équivalence ont fait l'objet d'un test de dépréciation conformément aux normes IFRS. Sur base de ces tests, le Groupe a reconnu des dépréciations nécessaires.

*Prêts* : Une analyse de recouvrabilité a été effectuée pour les principaux prêts courants et non-courants y inclus Ecuadorcolat et Eaglestone. Sur base de ces analyses et des hypothèses associées, il n'y a pas de risque de non recouvrabilité identifié.

### 3. Informations sectorielles

En application de la norme IFRS 8 - Secteurs opérationnels, les composantes du Groupe dont les résultats sont examinés par la Direction afin de prendre des décisions quant à l'affectation des ressources et d'en évaluer les performances sont les suivantes :

- le Pôle chocolat
- L'Industrie et les services
- Immobilier
- Investissements en trésorerie

Afin d'aligner l'information sectorielle avec les différents segments stratégiques du Groupe en alignement avec IFRS 8 et faciliter la compréhension de la performance financière des différents segments d'activité. Les secteurs se répartissent entre le Pôle chocolat, le Pôle industrie et services, le Pôle immobilier et la trésorerie.

Les participations industrielles et immobilières sont des investissements à long terme et le portefeuille de trésorerie est orienté sur des valeurs très liquides. La répartition entre ces différents piliers n'est pas fixée et peut varier en fonction des opportunités d'investissement ainsi que de l'environnement macro-économique dans lequel évolue la Compagnie. Il n'y a pas de règle stricte pré-définie en matière de répartition géographique, sectorielle ou monétaire.

Les méthodes comptables pour les informations par secteur opérationnel sont les mêmes que celles appliquées par le Groupe et décrites dans la note 2.

### Produits, résultats et actifs sectoriels

x € 1.000	2025				Total consolidé
	Chocolat	Industrie et services	Immobilier	Trésorerie	
<b>Résultats (éléments)</b>					
Produits					
Ventes	304.886			234	305.120
Dividendes reçus		4.707		355	5.062
Produits d'intérêts	757	192	5.889	273	7.111
Produits locatifs			729		729
Autres produits	18.697	-739	417	324	18.699
Charges d'intérêts	-1.735	-3	-110	-322	-2.170
Amortissements, pertes de valeur et provisions	-31.537		-1.740	432	-32.845
Résultats sur cessions		6.290	-62	-3.053	3.175
Variations de juste valeur et dépréciations		29.707	-14.643	4.380	19.444
Part dans le résultat des participations mises en équivalence	295	-2.628	-7.030		-9.363
Résultat avant impôts	40.424	36.739	-17.157	-951	59.055
<b>Actifs</b>	<b>331.920</b>	<b>171.767</b>	<b>196.733</b>	<b>78.830</b>	<b>779.250</b>
dont participations à la juste valeur via résultat	480	139.081	30.129		169.690
dont participations mises en équivalence	3.134	19.651	70.371		93.156
dont investissements en immobilisations corporelles et incorporelles de l'année	59.127				59.127
<b>Passifs</b>	<b>185.499</b>	<b>1.682</b>	<b>10.210</b>	<b>23.222</b>	<b>220.613</b>

x € 1.000	2024				Total consolidé
	Chocolat	Industrie et services	Immobilier	Trésorerie	
<b>Résultats (éléments)</b>					
Produits					
Ventes	283.564	62		162	283.788
Dividendes reçus		11.001		686	11.687
Produits d'intérêts	635	209	5.128	207	6.179
Produits locatifs			704		704
Autres produits	20.722	735	60	23	21.540
Charges d'intérêts	-1.657	-3		-333	-1.993
Amortissements, pertes de valeur et provisions	-30.051		-42	-47	-30.140
Résultats sur cessions	-4	4.024	0		4.020
Variations de juste valeur et dépréciations	-400	-84.139	-17.575	-1.780	-103.894
Part dans le résultat des participations mises en équivalence	227	-3.332	629		-2.477
Résultat avant impôts	37.719	-71.518	-11.572	-4.390	-49.763
<b>Actifs</b>	<b>294.371</b>	<b>164.688</b>	<b>208.139</b>	<b>56.829</b>	<b>724.027</b>
dont participations à la juste valeur via résultat	863	111.118	24.465		136.446
dont participations mises en équivalence	2.273	40.501	86.318		129.093
dont investissements en immobilisations corporelles et incorporelles de l'année	49.977				49.977
<b>Passifs</b>	<b>156.982</b>	<b>2.704</b>	<b>3.737</b>	<b>22.384</b>	<b>185.807</b>

Dans la mesure où le Groupe n'a pas effectué de transactions entre secteurs opérationnels, les produits présentés ci-dessus proviennent uniquement de transactions externes.

## Le secteur Chocolat

Les Ventes concernent principalement le Groupe Chocolatier (Neuhaus, Jeff de Bruges, Corné Port Royal et Artista Chocolates). L'amélioration du chiffre d'affaires est détaillé dans la note 21. Il est à noter l'amélioration de 7,5 % du résultat avant impôts. pour l'ensemble du pôle principalement conduite par l'augmentation des prix et l'amélioration de la productivité.

## Le secteur Industrie et service

L'amélioration des résultats est principalement conduite par l'impact des réductions de juste valeur et dépréciations concernant principalement les variations de juste valeur d'EUR 31,4 millions des actions Umicore et d'EUR 7,7 millions relatifs à la participation dans Berenberg (voir plus de détails en note 24). En 2024, ces variations provenaient également principalement d'Umicore (EUR -59,1 millions) et de Berenberg (EUR -19,2 millions).

Les sociétés intégrées par la mise en équivalence ont généré une perte d'EUR 2,6 millions en 2025 comparé à une perte d'EUR 3,3 millions en 2024.

Les revenus de dividendes sont en diminution par rapport à 2024 principalement liés à Berenberg et Umicore.

## Le secteur Immobilier

La diminution des résultats avant impôt du secteur immobilier est principalement induite par la perte de valeur enregistrée sur le groupe Eaglestone pour EUR 10,7 millions (voir note 7). Les résultats de la période sont aussi impactés par la quote-part de la perte enregistrée chez Eaglestone pour EUR 12,9 millions partiellement compensée par les résultats positifs pour Chmielna pour EUR 4,6 millions. En 2024, les résultats des participations immobilières mises en équivalence ont généré un profit d'EUR 0,6 million, principalement dû également à Eaglestone.

## Le secteur Trésorerie

Les actifs d'investissements en trésorerie sont principalement des actifs financiers à la juste valeur via résultat (voir note 13).

## Informations géographiques

Les ventes du Groupe sont principalement réalisées en Belgique et en France (marchés domestiques de Neuhaus et Jeff de Bruges). Les intérêts, dividendes, produits locatifs et autres produits sont d'origine belge et dans une moindre mesure européenne et américaine.

Le tableau ci-dessous présente les actifs non-courants (autres que les participations à la juste valeur via le résultat, les autres actifs financiers et les actifs d'impôts différés) ainsi que les produits opérationnels pour chacun de ces pays sur base de la localisation de ces actifs.

x € 1.000	Produits opérationnels		Actifs non courants	
	2025	2024	2025	2024
Belgique	54.618	51.209	135.650	145.243
France	211.587	210.043	105.520	81.624
Luxembourg	0	0	24.605	52.365
USA	37.121	27.104	11.612	16.273
Autres pays	33.394	35.541	24.827	9.275
<b>Total</b>	<b>336.721</b>	<b>323.897</b>	<b>302.213</b>	<b>304.780</b>

## Informations sur les principaux clients

Le Groupe n'a pas de client dont le produit génère plus de 10 % du total des produits. La majeure partie des ventes sont faites par le Groupe Chocolatier via une clientèle diversifiée et de taille réduite par rapport à son chiffre d'affaires.

## 4. Immobilisations corporelles

	Terrains et constructions	Installations, machines et outillages	Améliorations à des propriétés louées	Agencements et accessoires	Matériel roulant	Total
<b>x € 1.000</b>						
<b>Valeur d'acquisition</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2024	32.226	58.294	73.143	10.983	788	175.434
Acquisitions	458	16.070	5.043	1.472	52	23.095
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises						0
Cessions et désaffectations	-197	-771	-956	-269		-2.194
Reclassification en actifs détenus en vue de la vente						0
Transferts						0
Variations de périmètre						0
Écarts de change		1	197	5		202
Autres						0
<b>Au 31 décembre 2024</b>	<b>32.488</b>	<b>73.593</b>	<b>77.426</b>	<b>12.191</b>	<b>840</b>	<b>196.538</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2024	-16.664	-38.391	-54.239	-9.492	-627	-119.413
Amortissements de l'exercice	-775	-3.191	-5.857	-1.186	-49	-11.058
Amortissements par voie de regroupement d'entreprises						0
Cessions et désaffectations	197	691	956	269	0	2.114
Dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice						0
Reclassification en actifs détenus en vue de la vente						0
Transferts						0
Variations de périmètre						0
Écarts de change		0	-98	-5		-103
Autres						0
<b>Au 31 décembre 2024</b>	<b>-17.242</b>	<b>-40.891</b>	<b>-59.237</b>	<b>-10.414</b>	<b>-676</b>	<b>-128.460</b>
<b>Solde au 31 décembre 2024</b>	<b>15.245</b>	<b>32.702</b>	<b>18.189</b>	<b>1.777</b>	<b>164</b>	<b>68.078</b>
Valeur d'acquisition	32.488	73.593	77.426	12.191	840	196.538
Cumul des amortissements et dépréciations	-17.242	-40.891	-59.237	-10.414	-676	-128.460

	Terrains et constructions	Installations, machines et outillages	Améliorations à des propriétés louées	Agencements et accessoires	Matériel roulant	Total
<b>x € 1.000</b>						
<b>Valeur d'acquisition</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2025	32.488	73.593	77.426	12.191	840	196.538
Acquisitions	143	8.930	4.205	1.182	60	14.519
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises						
Cessions et désaffectations			-160			-160
Reclassification en actifs détenus en vue de la vente						
Transferts	-3	3				
Variations de périmètre						
Écarts de change		-1	-441	-12		-455
Autres	-1	1		-1		0
<b>Au 31 décembre 2025</b>	<b>32.627</b>	<b>82.525</b>	<b>81.030</b>	<b>13.359</b>	<b>900</b>	<b>210.442</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2025	-17.242	-40.891	-59.237	-10.414	-676	-128.460
Amortissements de l'exercice	-949	-4.533	-5.672	-891	-55	-12.099
Amortissements par voie de regroupement d'entreprises						
Cessions et désaffectations			160			160
Dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice						
Reclassification en actifs détenus en vue de la vente						
Transferts						
Variations de périmètre						
Écarts de change	0	-1	252	10		260
Autres						
<b>Au 31 décembre 2025</b>	<b>-18.191</b>	<b>-45.425</b>	<b>-64.498</b>	<b>-11.295</b>	<b>-731</b>	<b>-140.140</b>
<b>Solde au 31 décembre 2025</b>	<b>14.436</b>	<b>37.100</b>	<b>16.533</b>	<b>2.064</b>	<b>170</b>	<b>70.303</b>
Valeur d'acquisition	32.627	82.525	81.030	13.359	900	210.442
Cumul des amortissements et dépréciations	-18.191	-45.425	-64.498	-11.295	-731	-140.140

En 2025 les investissements en «Installations, machines et outillages» concernent principalement Neuhaus y inclus la poursuite des investissements dans une nouvelle ligne de production et d'emballage ainsi que dans l'automatisation de l'outil de production.

Les «Améliorations à des propriétés louées» concernent les magasins loués par Neuhaus et Jeff de Bruges et utilisés, par eux, pour leurs activités de commerce de détail. Les investissements sont relatifs à la poursuite du réagencement et à la modernisation de magasins existants. Les améliorations et renouvellements de ces magasins se sont élevés à EUR 4,2 millions en 2025.

Il n'y a pas de contrats de location inclus dans les immobilisations corporelles.

Les durées d'amortissement utilisées sont reprises dans la note sur les principes et méthodes comptables.

## 5. Immeubles de placement

x € 1.000	2025	2024
<b>À la juste valeur</b>		
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>11.751</b>	<b>11.757</b>
Acquisitions	64	36
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises		
Cessions et désaffectations	-133	-90
Variations de juste valeur	-66	48
Transferts		
Variations de périmètre		
Écarts de change		
Autres	-28	
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>11.589</b>	<b>11.751</b>

## Mouvements de l'année

Il n'y a pas eu d'«Acquisitions» ni de «Cessions et désaffectations» significatives d'immeubles de placement en 2024 et 2025.

Le site du Bois Sauvage, situé à Bruxelles, a fait l'objet d'une expertise en décembre 2024. La valorisation reste stable.

## Restriction à la vente

Il n'y a pas de restriction à la vente des immeubles de placement à l'exception de quelques terres agricoles pour lesquelles la législation sur le bail à ferme prévoit un droit de préemption à l'exploitant.

## Composition de l'investissement

x € 1.000	2025	2024	Catégorie IFRS 13
Site du Bois Sauvage (BE)	10.881 <sup>(1)</sup>	11.044 <sup>(1)</sup>	3
Luxembourg (LU)	607 <sup>(2)</sup>	607 <sup>(2)</sup>	3
Terrains & divers (BE)	101 <sup>(3)</sup>	101 <sup>(3)</sup>	3
Autres			
<b>Total au 31 décembre</b>	<b>11.589</b>	<b>11.751</b>	

(1) La juste valeur de l'immeuble de placement du site du Bois Sauvage (BE) au 31 décembre 2025 a été déterminée en fonction d'une évaluation effectuée en décembre 2024 par Cushman & Wakefield, évaluateurs indépendants, qui ne sont pas liés au Groupe. Il n'y a pas eu d'évolution matérielle en 2025 raison pour laquelle la même valorisation a été utilisée. Les perspectives d'évolution des loyers, en particulier, sont restées inchangées. L'évaluation est conforme aux normes internationales d'évaluation. La juste valeur a été déterminée en se basant principalement sur la méthode par le rendement (qui se calcule de manière globale sur base d'un taux de capitalisation qui tient compte de la valeur locative du marché et/ou celle des prix unitaires (qui consiste à déterminer la valeur vénale sur base de valeurs (hors frais d'acquisition) par mètre carré pour les superficies de terrains non-bâties et/ou les superficies des constructions éventuelles).

En ce qui a trait à l'estimation de la juste valeur des immeubles, l'utilisation actuelle des immeubles correspond à leur utilisation optimale sous réserve d'un vide locatif partiel sur le site de Bois Sauvage.

Aucun changement n'a été apporté à la technique d'évaluation au cours de l'exercice.

(2) Valorisation est faite sur base de ventes de biens comparables dans la région proche.

(3) Valorisation au coût historique.

x € 1.000	2025	2024
Produits locatifs et récupération de charges	729	704
Charges locatives	0	0

Les loyers encaissés en 2025 sont en légère augmentation par rapport à 2024 sur base de l'indexation.

## 6. Goodwill et immobilisations incorporelles

x € 1.000	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Solde au 31 décembre 2024	11.003	84.855	95.858
<b>Solde au 31 décembre 2025</b>	<b>11.003</b>	<b>111.908</b>	<b>122.910</b>

x € 1.000	Goodwill	Immobilisations incorporelles				Total
		Droits au bail	Logiciels informatiques	Divers	Droits d'utilisation IFRS 16	
<b>Valeur d'acquisition</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2024	11.240	35.213	5.557	1.176	119.270	172.456
Acquisitions		3.494	720		22.668	26.882
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises						0
Cessions et désaffectations						0
Reclassification en actifs détenus en vue de la vente						0
Transferts		864				864
Variations de périmètre						0
Écarts de change			9			9
Autres						0
<b>Au 31 décembre 2024</b>	<b>11.240</b>	<b>39.570</b>	<b>6.286</b>	<b>1.176</b>	<b>141.938</b>	<b>200.210</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2024	-237	-12.717	-4.094	-846	-66.107	-84.001
Amortissements de l'exercice		-2.057	-658	-52	-16.315	-19.083
Amortissements par voie de regroupement d'entreprises						0
Cessions et désaffectations						0
Dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice		-400				-400
Reclassification en actifs détenus en vue de la vente						0
Transferts		-864				-864
Variations de périmètre						0
Écarts de change			-5			-5
Autres						0
<b>Au 31 décembre 2024</b>	<b>-237</b>	<b>-16.038</b>	<b>-4.757</b>	<b>-898</b>	<b>-82.422</b>	<b>-104.352</b>
<b>Solde au 31 décembre 2024</b>	<b>11.003</b>	<b>23.535</b>	<b>1.530</b>	<b>278</b>	<b>59.517</b>	<b>95.861</b>
Valeur d'acquisition	11.240	39.572	6.287	1.176	141.938	200.213
Cumul des amortissements et dépréciations	-237	-16.038	-4.757	-898	-82.422	-104.352

x € 1.000	Goodwill	Immobilisations incorporelles				Total
		Droits au bail	Logiciels informatiques	Divers	Droits d'utilisation IFRS 16	
<b>Valeur d'acquisition</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2025	11.240	39.572	6.287	1.176	141.938	200.213
Acquisitions		3.261	789		40.559	44.609
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises						
Cessions et désaffectations		145			-18.382	-18.237
Reclassification en actifs détenus en vue de la vente						
Transferts					-1.178	-1.178
Variations de périmètre						
Écarts de change			-18			-18
Autres		-1			1	
<b>Au 31 décembre 2025</b>	<b>11.240</b>	<b>42.977</b>	<b>7.058</b>	<b>1.176</b>	<b>162.938</b>	<b>225.389</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2025	-237	-16.038	-4.757	-898	-82.422	-104.352
Amortissements de l'exercice		267	-686	-49	-17.080	-17.548
Amortissements par voie de regroupement d'entreprises						
Cessions et désaffectations		-145			12.841	12.696
Dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice						
Reclassification en actifs détenus en vue de la vente						
Transferts					6.718	6.718
Variations de périmètre						
Écarts de change			9			9
Autres		0	-1	-1		-2
<b>Au 31 décembre 2025</b>	<b>-237</b>	<b>-15.915</b>	<b>-5.435</b>	<b>-948</b>	<b>-79.943</b>	<b>-102.479</b>
<b>Solde au 31 décembre 2025</b>	<b>11.003</b>	<b>27.062</b>	<b>1.623</b>	<b>228</b>	<b>82.995</b>	<b>122.910</b>
Valeur d'acquisition	11.240	42.977	7.058	1.176	162.938	225.389
Cumul des amortissements et dépréciations	-237	-15.915	-5.435	-948	-79.943	-102.479

La totalité du Goodwill au 31 décembre 2025 et 2024 concerne l'acquisition de Neuhaus. Un test de dépréciation a été réalisé à fin 2025 sur base de l'actualisation des cash-flows futurs hors impact IFRS 16 et les multiples de sociétés comparables (multipliés par la moyenne des comptes de résultat de la société sur les deux dernières années). Les principales hypothèses utilisées sont basées sur un business plan à 5 ans, un coût moyen pondéré du capital proche de 8,2 % (coût des fonds propres de 8.7 %), un taux de croissance de l'EBIT sur base du business plan entre 2025 et 2030 et de 2 % à long terme. Une décote de 15 % est ensuite appliquée au résultat obtenu pour tenir compte de l'illiquidité de cette participation. La valeur recouvrable de Groupe Chocolatier est d'EUR 491,1 millions au 31 décembre 2025. Une variation de ces hypothèses à la hausse ou à la baisse de 10 % ne modifierait pas la conclusion du test de dépréciation réalisé sur le Goodwill. Pour 2024, un coût moyen pondéré du capital de 7,52 % a été pris en compte y inclus 8,65 % de coût des fonds propres. Un taux de croissance de 2 % a été considéré pour le long terme ainsi qu'une décote d'illiquidité de 15 %.

Les Droits au Bail comportent les droits payés en France et en Belgique pour l'accès à la location d'un espace commercial. Dans la mesure où le droit au renouvellement du bail dont dispose le locataire en France (« droit au bail ») ne connaît pas de limite légale ou contractuelle, ces immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ne font pas l'objet d'amortissement mais sont soumises à un test de dépréciation au moins chaque année. Les Droits au Bail pour les commerces situés en Belgique disposent d'une durée d'utilisation liée au contrat de location. Un amortissement est donc comptabilisé sur ceux-ci en fonction de la durée du bail qui y est liée. La valeur comptable des Droits au Bail à durée d'utilité indéterminée s'élève à EUR 27.0 millions au 31 décembre 2025.

Dans le cadre de la réalisation du test de dépréciation, le Goodwill ainsi que les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée (Droits au Bail) ont été intégralement affectés au groupe d'unités génératrices de trésorerie représentant les filiales du Groupe Chocolatier.

## 7. Participations mises en équivalence

Les sociétés qui ont été intégrées selon la méthode de mise en équivalence sont les suivantes :

x € 1.000	Taux de détention (%)		Droits de vote (%)		Activité principale
	2025	2024	2025	2024	
Chmielna BPI	50,00	50,00	50,00	50,00	Immobilier
Piano Forte BPI	40,00	0	40,00	0	Immobilier
Moniuszki BPI	70,00	0	70,00	0	Immobilier
Corc, LLC, USA-Zebulon, 27597 NC	0	22,73	0	22,73	Immobilier
Eaglestone Group SARL, L-1637 Luxembourg	30,00	30,00	30,00	30,00	Immobilier
Ecuadorcolat, SA, Samborondon, Equateur	27,73	24,80	27,73	24,80	Industrie
Fidentia Belux Offices, SA, B-1000 Bruxelles, BE0768.689.366	34,14	34,14	34,14	34,14	Immobilier
Freerain, SRL, B-1200 Bruxelles, BE0877.455.664	50,00	50,00	50,00	50,00	Immobilier
Futerro (2), SA, B-7760 Celles, BE0892.199.070	20,77	21,73	20,77	21,73	Industrie
Futerro Holding SA, B-7760 Celles, BE0805.045.956	0	14,53	0	14,53	Industrie
Galactic (1), SA, B-7760 Celles, BE0408.321.795	14,50	14,53	14,50	14,53	Industrie
Global Vine, LLC, USA-Zebulon 27597 NC	41,98	44,06	41,98	44,06	Industrie
Magritte Holding, SAS (3), L-1528 Luxembourg / Vinventions	14,47	16,14	14,47	16,14	Industrie
Noël Group, LLC, USA - 501 Innovation way, Zebulon 27597 NC	27,30	28,66	27,30	28,66	Industrie
Oxygen Development, SA, B-1200 Bruxelles, BE0673.739.135	50,00	50,00	50,00	50,00	Immobilier
Plaine 17 Holding, SRL, B-1000, BE0781.418.637	64,92	64,92	64,92	64,92	Immobilier
Praça de Espanha I, SA, PT - Lisbon 1250-096	50,00	50,00	50,00	50,00	Immobilier
Praça de Espanha II, SA, PT - Lisbon 1250-096	50,00	50,00	50,00	50,00	Immobilier
Serendip, S.A., B-1070 Bruxelles, BE0466.354.026	32,29	32,29	32,29	32,29	Industrie
Zeb Land, LLC, USA - Raleigh, 27614 NC	0	29,83	0	29,83	Immobilier

(1) Participation qui est mise en équivalence dans les participations mises en équivalence chez Compagnie du Bois Sauvage

(2) En direct et indirect

(3) En direct et indirect via Global Vine et Noël Group

Société	Valeur x € 1.000	
	2025	2024
Eaglestone Group, SARL	24.606	49.167
Fidentia Belux Offices, SA	25.823	26.788
Chmielna BPI	11.605	7.047
Serendip	9.737	11.469
Noël Group, LLC	0	7.278
Autres	21.386	27.344
<b>Total</b>	<b>93.156</b>	<b>129.093</b>

La diminution des investissements comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence est principalement due à des dépréciations et à la quote-part dans les résultats de celles-ci pour Eaglestone, Noël Group et Vinventions.

- Ainsi, une dépréciation pour le Groupe Eaglestone d'un montant d'EUR 10,7 millions ainsi qu'un résultat négatif à hauteur de 12,9 millions pour 2025 ont été enregistrés. Cette dépréciation tient compte de la persistance d'une situation économique immobilière au ralenti dans notre modèle de valorisation utilisant la méthode des cash flow futurs actualisés. Le coût moyen pondéré du capital (WACC) de 12,3% a été pris en compte sur base du mix en pourcentage de fonds propres et dette. Enfin, une croissance de 2 % a été prise en compte après 2030.
- Au niveau de Fidentia, une perte de Euro 1 million a été enregistrée ce qui explique la diminution de la valeur de mise en équivalence.
- Quant à Noël Group et Vinventions, le processus de vente des actifs a été initié. Ils ont ainsi fait l'objet d'un reclassement en actif disponible à la vente selon la norme IFRS 5. La vente étant hautement probable, les critères sont en effet rencontrés. Les participations ont été réévaluées au plus bas entre leur valeur comptable et la valeur de réalisation, avec pour conséquence la comptabilisation d'une perte de valeur de EUR 0,7 million.

La diminution au niveau des autres participations est principalement conduite par la vente de Zeb land et la dépréciation actée sur Vinventions.

Toutes les participations mises en équivalence sont des «entreprises associées». Il n'y généralement pas de restrictions à la remontée de cash ou distribution de dividendes dans ces entreprises associées.

### Informations résumées concernant les sociétés mises en équivalence

x € 1.000	2025	2024
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>129.093</b>	<b>151.530</b>
Acquisitions	5.268	5.971
Cessions	654	0
Résultat de la période	-9.363	-2.476
Distribution de la période	-3.642	-2.488
Variation des réserves de couverture	-50	-10
Dépréciations / Pertes de valeur	-19.604	-23.548
Reprise de dépréciation	0	0
Écarts de conversion	-1.853	1.783
Autres	-7.347	-1.669
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>93.156</b>	<b>129.093</b>

Les « Acquisitions » concernent en 2025 principalement le projet Piano Forte BPI en Pologne pour un montant de EUR 3,9 millions conformément aux accords.

Les « Résultats de la période » des sociétés mises en équivalence ont été principalement influencés par Eaglestone pour EUR -12,9 millions, Fidentia Belux Offices pour EUR -1,0 million, Praça de Espanha pour EUR +1,9 million, Noel Group pour EUR -0,6 million, Chmielna pour EUR 4,6 millions et Vinventions pour EUR -0,5 million.

Les « Distributions de la période » sont associées à la vente des bâtiments et des terrains de l'ancienne usine de Vinventions qui a été déplacée au Mexique représentant EUR 0,9 million pour Corc et EUR 2,7 millions pour Zeb land.

Les écarts de conversion reflètent principalement les variations du cours du dollar US par rapport à l'euro pour Noël Group.

La catégorie 'Autres' intègre principalement l'impact du transfert de Noël Group en actif disponible à la vente pour EUR -6,6 millions.

Les informations financières résumées des entreprises associées du Groupe sont présentées ci-dessous :

x € 1.000	2025	Dont Eaglestone	Dont Fidentia Belux Offices	Dont Chmielna	2024	Dont Eaglestone	Dont Fidentia Belux Offices
Actifs non-courants	536.992	178.892	169.544	0	523.590	269.888	161.981
Actifs courants	905.489	441.773	4.220	141.135	990.568	523.445	4.773
<b>Total actifs</b>	<b>1.442.481</b>	<b>620.665</b>	<b>173.764</b>	<b>141.135</b>	<b>1.514.158</b>	<b>793.333</b>	<b>166.754</b>
Passifs non-courants	698.757	322.034	91.924	0	671.223	223.932	82.556
Passifs courants	442.064	250.843	6.200	43.168	512.608	466.940	5.732
<b>Total passifs</b>	<b>1.140.821</b>	<b>572.877</b>	<b>98.124</b>	<b>43.168</b>	<b>1.183.831</b>	<b>690.872</b>	<b>88.288</b>
<b>Total actif net</b>	<b>301.660</b>	<b>47.788</b>	<b>75.640</b>	<b>97.966</b>	<b>330.417</b>	<b>102.461</b>	<b>78.466</b>
<b>Quote-part du Groupe dans l'actif net des entreprises associées (1)</b>	<b>93.156</b>	<b>14.337</b>	<b>25.824</b>	<b>11.605</b>	<b>129.093</b>	<b>30.738</b>	<b>26.789</b>
Total produits	618.556	299.320	6.556	277.797	24.195	11.327	5.619
Total résultat	48.266	-38.808	-2.889	98.290	-32.841	11.327	-10.859
<b>Quote-part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>-9.363</b>	<b>-11.642</b>	<b>-965</b>	<b>4.450</b>	<b>-2.476</b>	<b>3.398</b>	<b>-3.707</b>

(1) La différence entre la valeur des « Participations mises en équivalence » et la quote-part du Groupe dans l'actif net des entreprises associées correspond principalement à la valeur des goodwill d'acquisition sur Eaglestone, Noël Group, Futero ainsi que la dépréciation actée sur Vinventions.

## 8. Participations à la juste valeur via résultat

Les principales participations à la juste valeur via résultat sont les suivantes :

Société	Activité principale	Taux de détention (%)		Niveau de juste valeur
		2025	2024	
Berenberg Bank, GmbH, D-20354 Hambourg	Banque	11,40	11,40	(3)
Esch 404, SARL, L-1637 Luxembourg	Immobilier	15,02	15,00	(3)
First Retail International 2, SA (FRI2), B-1702 Groot-Bijgaarden, BE0644.497.494	Immobilier	5,68	5,68	(3)
Matignon Technologies II, F-75116 Paris	Holding	6,29	6,29	(3)
Mitiska European Real Estate Partners 3 (MERE3), B-1702 Groot-Bijgaarden, BE0788.585.452	Immobilier	7,76	8,50	(3)
Sentinel National Urban RPI, L.P. USA - New York, 10020 NY	Immobilier	16,26	16,26	(3)
Umicore, SA, B-1000 Bruxelles, BE0401.574.852	Industriel	1,60	1,60	(1)
Ageas SA, B-1210 Bruxelles, BE 0451.406.524	Industriel	0,09	0,26	(1)
Valiance Life Science Growth Investments, L-5365 Munsbach	Recherche médicale	4,14	3,73	(3)
Ynsect, SAS, F-91000 Evry-Courcouronnes	Industriel	0,00	3,74	(3)

Niveau de juste valeur (IFRS 13)

(1) Actifs cotés en bourse et valorisés au cours de bourse de clôture.

(2) Actifs non cotés pour lesquels il y a eu des transactions de marché et valorisés au prix des dernières transactions connues et significatives.

(3) Autres valorisations dont la méthode est explicitée ci-dessous pour les participations les plus importantes.

Société	Valeur x € 1.000	
	2025	2024
Umicore, SA	70.835	39.395
Berenberg Bank, GmbH	50.658	42.959
First Retail International 2, SA (FRI2)	13.639	13.052
Ageas	11.230	22.971
Sentinel National Urban RPI, L.P.	4.918	6.140
Merep 3	11.364	5.064
Autres	7.046	6.865
<b>Total</b>	<b>169.690</b>	<b>136.446</b>

- La banque Berenberg a fait l'objet d'une évaluation sur base d'une moyenne entre (i) l'actif net majoré d'un goodwill net du capital alloué au risque et (ii) l'actif net réévalué via le «price-to-book ratio» moyen sur un groupe de sociétés comparables, sur base d'une moyenne du résultat des trois dernières années. La première méthode de valorisation utilise le «price/earnings ratio» moyen de ce même groupe de sociétés comparables pour évaluer le goodwill à partir des profits générés par la banque. Une décote de 25 % est appliquée au résultat final pour tenir compte de l'illiquidité de la participation. À celle-ci s'ajoute une décote de 16 % pour tenir compte de distributions statutaires en cas de vente de cette participation. La valorisation ne se basant pas sur des cash flows prévisionnels actualisés, la mention d'un taux d'actualisation n'est pas relevante. L'analyse de sensibilité faite en modifiant de 10 % à la hausse ou à la baisse les profits montre une variation de la valorisation de Berenberg Bank d'un montant d'EUR 3,1 millions. L'analyse de sensibilité faite en modifiant de 10 % à la hausse ou à la baisse les ratios de Price/Earnings montre une variation de la valorisation de Berenberg Bank d'un montant d'EUR 3,1 millions. L'analyse de sensibilité faite en augmentant ou diminuant de 5 % la décote montre une variation de la valorisation de Berenberg Bank d'un montant d'EUR 3,4 millions. La valeur de marché de la participation dans la banque Berenberg est d'EUR 50,7 millions au 31 décembre 2025 par rapport à EUR 42,9 millions au 31 décembre 2024.
- L'augmentation significative enregistrée sur Umicore est liée principalement au renforcement du cours (9,96 EUR à 17,9 EUR).
- Le niveau 3 est composé de titres non cotés soumis au risque de valorisation mais qui est atténué par la diversité des investissements effectués par la Compagnie du Bois Sauvage.

Les mouvements dans la rubrique des participations à la juste valeur via le résultat peuvent se résumer comme suit :

x € 1.000	2025	dont niveau de juste valeur 3	2024	dont niveau de juste valeur 3
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>136.446</b>	73.480	216.739	98.349
Acquisitions	6.310	6.310	6.073	6.073
Cessions	-12.657	-445	-1.356	-8.732
Variation de la juste valeur	42.452	10.541	-78.017	-15.217
Dépréciations			0	0
Remboursements de capital	-1.888	-1.888	-7.496	-7.496
Écarts de conversion	-372	-372	502	601
Autres	-600		0	0
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>169.690</b>	<b>87.625</b>	<b>136.446</b>	<b>73.480</b>

En 2025, les principales acquisitions concernent l'augmentation de capital dans Merep 3 pour EUR 5,5 millions. Les cessions sont principalement liées à la vente d'actions Ageas pour EUR 12,2 millions.

Au 31 décembre 2025, la «Variation de juste valeur» concerne principalement Umicore EUR 31,4 millions et Berenberg pour EUR 7,7 millions ainsi que l'augmentation enregistrée sur FRI2 pour EUR 2,5 millions.

Les écarts de conversion reflètent principalement les variations du cours du dollar relatifs à Sentinel National Urban Partner I (Snurpi).

## 9. Autres actifs courants et non-courants

x € 1.000	Courants		Non-courants	
	2025	2024	2025	2024
Avances et prêts non obligataires			8.456	627
Prêts sous forme d'obligations non convertibles			56.287	73.232
Prêts sous forme d'obligations convertibles				
Cautionnements			4.108	3.968
Placements de trésorerie à terme de plus de 3 mois			1.097	1.347
Instruments de couverture				
Charges reportées et produits acquis	10.155	9.576		
Autres				
<b>Total</b>	<b>10.155</b>	<b>9.576</b>	<b>69.948</b>	<b>79.174</b>

Les «Prêts sous forme d'obligations non convertibles» se poursuivent notamment en 2025, le prêt à Eaglestone d'EUR 32,9 millions (y inclus EUR 2,9 millions de capitalisation d'intérêts) intègre le prêt initial de EUR 25 millions pour l'achat de Cardinal ainsi que EUR 5 millions supplémentaires octroyés en 2025. Le prêt obligataire d'EUR 10,6 millions octroyé en 2016 à Fidentia Belux Offices qui accompagne l'investissement en capital a été transféré à court terme et se trouve dans la rubrique «Clients et autres débiteurs». Le reste est relatif aux prêts d'EUR 13,0 millions à Ecuadorcolat et 6,3 millions d'EUR à Praça de Espanha I. Une réduction de valeur a été actée sur le prêt d'EUR 2,2 millions à Plaine 17. Un nouveau prêt de EUR 7,1 millions a également été accordé à Moniuszki/Piano Forte.

Les prêts convertibles et non-convertibles sont comptabilisés au coût amorti. Voir note 28 pour plus de détails concernant les prêts octroyés aux entreprises mise en équivalence.

Les taux et échéances de ces prêts sont indiqués en note 20. La juste valeur des prêts courants et non courants n'est pas significativement différente de leur valeur nominale.

Les cautionnements sont relatifs principalement aux garanties données par le Groupe Chocolatier pour la location de magasins.

Les charges reportées et produits acquis sont majoritairement comptabilisés dans le Groupe Chocolatier et relatifs à des charges d'assurances, de contrat de maintenance, de droit d'entrées, etc.

## 10. Impôts sur le résultat

x € 1.000	2025	2024
<b>Impôts sur le résultat</b>		
- Charge (produit) d'impôts courants	10.236	12.763
- Charge (produit) d'impôts différés	3.450	563
<b>Total</b>	<b>13.686</b>	<b>13.326</b>

x € 1.000	2025	2024
<b>Rapprochement entre la charge (produit) d'impôts et le bénéfice comptable</b>		
- Résultat avant impôts	59.055	-49.761
- Impôts calculés au taux de 25 %	14.764	-12.440
- Effet de taux d'impôts différents utilisés dans d'autres pays en intégration globale	1.114	633
- Effet de l'immunisation des plus et moins-values de cession ou latentes <sup>(1)</sup>	-8.522	23.914
- Effet de l'immunisation des dividendes perçus	-630	-1.328
- Effet des intérêts notionnels et pertes antérieures récupérées	-197	81
- Effet des ajustements d'impôts relatifs aux exercices antérieurs	-344	-4
- Effet des ajustements d'impôts différés relatifs aux exercices antérieurs	4.576	3.647
- Effet du résultat des sociétés mises en équivalence <sup>(2)</sup>	2.192	276
- Effet de reprise (dotation) de provision taxée	-62	-1
- Perte fiscale de l'exercice non reconnue	328	-1.573
- Autres ajustements d'impôts (DNA, pertes récupérables, divers)	468	120
<b>Charge ou (produit) d'impôts de l'exercice</b>	<b>13.686</b>	<b>13.326</b>

## Impôts différés par origine de différence temporelle

x € 1.000	ACTIF		PASSIF	
	2025	2024	2025	2024
<b>Actifs et Passifs d'impôts différés</b>				
Immobilisations corporelles				
Immeubles de placement		410	0	3.933
Contrats de change				
Instruments financiers				1
Provision pour avantages du personnel	380	718		
Autres	2.028	5.623	2.488	1.617
Pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés	116	2.469		
Compensations d'impôts différés actifs/passifs	-116	-2.469	-116	-2.469
<b>Impôts différés actifs et passifs résultant des différences temporelles</b>	<b>2.409</b>	<b>6.751</b>	<b>2.373</b>	<b>3.082</b>
Pertes fiscales reportables inutilisées pour lesquelles aucun impôt différé actif n'est reconnu	173.727	153.927		

(1) Cette rubrique concerne les résultats sur actions ayant un régime fiscal spécifique en Belgique. (plus value et moins value sur cession + ajustement à la juste valeur) voir notes 23 et 24.

(2) L'impact fiscal du résultat des sociétés mises en équivalence est globalisé dans la rubrique «Part dans le résultat des participations mises en équivalence» à l'exception de Noël Group, LLC.

Les budgets de Compagnie du Bois Sauvage ne prévoyant pas de base taxable pour les années à venir, les impôts différés actifs relatifs aux pertes fiscales reportables n'ont pas été reconnus.

## 11. Stocks

### Ventilation du stock

x € 1.000	2025	2024
Matières premières	2.224	1.758
Approvisionnements	4.897	4.318
En cours de fabrication	623	261
Produits finis et marchandises	20.626	23.175
Immeubles destinés à la vente		16
<b>Total</b>	<b>28.369</b>	<b>29.528</b>

Le stock est principalement celui détenu par le Groupe Chocolatier pour son activité. Le coût des stocks a été évalué au plus bas du coût (direct de production augmenté d'une allocation de coût indirect de production) et de la valeur nette de réalisation. Les réductions de valeur sur le stock d'emballages sont fonction de leur utilisation future probable.

Le Groupe a acté de nouvelles provisions en 2025 pour un montant d'EUR 1,4 million principalement associé à l'augmentation du coût des matières premières. Le montant des provisions sur stock est d'EUR 4,5 millions au 31 décembre 2025.

## 12. Clients et autres débiteurs

x € 1.000	2025	2024
Clients avant réductions de valeur	77.977	63.161
Prêts	33.406	27.210
Réductions de valeur sur clients	-2.197	-1.943
Autres	5.169	12.922
<b>Total</b>	<b>114.356</b>	<b>101.350</b>

La rubrique «Clients» concerne principalement le Groupe Chocolatier. Le total des créances du Groupe Chocolatier à fin 2025 est en augmentation par rapport à 2024 en raison d'une activité en

croissance sur décembre 2025 par rapport à la même période en 2024. Le nombre élevé de clients de taille réduite limite le risque de défaut de paiement. Le Groupe est cependant attentif à la qualité de ses clients et, pour les plus importants, prend des informations via une société spécialisée. Le Groupe évalue toujours la correction de valeur pour pertes sur les créances clients au montant des pertes de crédit attendues pour la durée de vie de la créance. Les pertes de crédit attendues sur les créances clients sont estimées au moyen d'une matrice de provisions établie selon l'expérience passée en matière de défaillance des débiteurs et une analyse de leur situation financière actuelle. Elles sont ensuite ajustées en fonction de facteurs propres au débiteur, de l'état général de l'économie dans le secteur où le débiteur exerce ses activités et d'une appréciation de l'orientation, aussi bien actuelle que prévue, des conditions ayant cours à la date de clôture.

La rubrique «Prêts» se compose principalement comme suit: un prêt à Esch pour EUR 13,3 millions (contre EUR 12,4 millions en 2024) et un prêt à Praça Il pour EUR 4,7 millions (contre 13,7 millions en 2024, soit EUR 9 millions qui ont été remboursés en 2025). Elle intègre également en 2025 le transfert à court terme de Fidentia pour EUR 10,6 millions et le prêt de Futerro pour EUR 3,9 millions (qui se trouvaient dans la rubrique «actifs financiers non courants» en 2024).

La ligne «Autres» est en légère diminution par rapport à 2024 et reprend principalement la part de Compagnie du Bois Sauvage dans le bénéfice de Berenberg Bank à recevoir pour EUR 2,4 millions en 2025 (avant impôts) contre EUR 6,3 millions en 2024.

### L'échéance des créances clients se résume comme suit :

x € 1.000	2025	2024
Non échus	67.038	55.646
Echus à moins de 60 jours	6.173	3.984
Echus entre 60 et 120 jours	2.617	1.456
Echus à plus de 120 jours	2.149	2.075
<b>Total</b>	<b>77.977</b>	<b>63.161</b>

### 13. Actifs financiers à la juste valeur via résultat

x € 1.000	2025	2024
Actions et parts détenues à des fins de transactions	3.759	9.675
Titres autres que des actions		0
Instruments dérivés		0
<b>Total</b>	<b>3.759</b>	<b>9.675</b>

Les actifs financiers du Groupe classés dans la rubrique « Actifs financiers à la juste valeur via résultat » concernent principalement des actions belges et européennes cotées sur Euronext et dont les ajustements à la juste valeur sont comptabilisés via le compte de résultats.

La variation de la juste valeur des actions et parts détenues à des fins de transactions a été influencée principalement par la fluctuation du cours de BNP Paribas Fortis (de 31 Euro en 2024 à 41,8 Euro en 2025) et de Solvay (de 31,1 Euro en 2024 à 27,1 Euro en 2025). Les autres titres en portefeuille de AB Inbev, Engie, Orange et Syensqo ont été cédés.

x € 1.000	2025	2024	Catégorie
Syensqo		3.175	(1)
Solvay	815	1.402	(1)
BNP Paribas-Fortis	2.945	2.184	(1)
Engie		1.837	(1)
Orange Belgium		594	(1)
AB Inbev		483	(1)
<b>Total</b>	<b>3.759</b>	<b>9.675</b>	

Catégorie IFRS 13

(1) Actifs et passifs identiques cotés sur des marchés actifs et valorisés au cours de clôture.

(2) Actifs et passifs non cotés pour lesquels il y a eu des transactions de marché et valorisés au prix des dernières transactions connues et significatives. La juste valeur a été déterminée en actualisant les cash flows futurs sur base des taux d'intérêts de marché pour les emprunts à taux fixe et les produits dérivés et n'a pas été considérée différente de l'évaluation au coût amorti pour les autres actifs/passifs et emprunts à taux variable en raison de l'évolution des taux d'intérêts.

(3) Autres valorisations qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

### 14. Trésorerie et équivalents de trésorerie

x € 1.000	2025	2024
Valeurs disponibles	43.667	28.116
Placements à moins de trois mois	29.821	13.241
<b>Total</b>	<b>73.488</b>	<b>41.357</b>

Les « Valeurs disponibles » comprennent les liquidités utilisables immédiatement ou disponibles à moins de trois mois. Elles sont en compte dans des banques européennes et aux États-Unis (pour Surongo America) ayant un « investment grade ». L'augmentation des valeurs disponibles résulte de la vente des différents titres de trésorerie dont Ageas principalement.

## 15. Capital et réserves

### Capital

#### A. Capital émis

(EUR)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission
<b>Solde au 31 décembre 2023</b>	<b>1.658.509</b>	<b>84.410.825</b>	<b>69.886.294</b>
<i>Dont actions détenues par la société elle-même</i>	5.219		
Réduction de capital			
Exercice de warrants et de droits de souscription			
Annulation d'actions propres	-39.516		
Reclassification par transfert des réserves "primes d'émission"			
<b>Solde au 31 décembre 2024</b>	<b>1.618.993</b>	<b>84.410.825</b>	<b>69.886.294</b>
<i>Dont actions détenues par la société elle-même</i>	3.186		
Réduction de capital			
Exercice de warrants et de droits de souscription			
Annulation d'actions propres	-14.587		
Reclassification par transfert des réserves "primes d'émission"			
<b>Solde au 31 décembre 2025</b>	<b>1.604.406</b>	<b>84.410.825</b>	<b>69.886.294</b>
<i>Dont actions détenues par la société elle-même</i>	1.334		

Au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024, le capital social entièrement libéré s'élève à EUR 84.410.825. Il est représenté par 1.604.406 parts sociales sans désignation de valeur nominale, au 31 décembre 2025.

La forme des titres est, depuis la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 24 avril 2013, soit dématérialisée soit nominative.

#### B. Capital autorisé

L'autorisation d'augmenter le capital social de la Société pour le porter à un montant maximum d'EUR 231.618.968 donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 avril 2008 a été

supprimée lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2012. Depuis lors, le capital autorisé n'a plus fait l'objet d'un renouvellement.

#### C. Capital potentiel

Il n'y a, au 31 décembre 2025, aucun plan d'options en cours pour le personnel, ni de warrant en circulation.

#### D. Actions Compagnie du Bois Sauvage détenues par la Société

L'Assemblée générale extraordinaire du 28 avril 2010 a donné au Conseil d'administration l'autorisation d'acquérir conformément aux articles 7:215 et 7:221 du Code des Sociétés et des Associations, directement ou par l'intermédiaire de sociétés contrôlées agissant pour le compte de Compagnie du Bois Sauvage, pendant une période de trois ans, un nombre d'actions propres, entièrement libérées, à concurrence de maximum dix pour cent des parts sociales émises, à un prix unitaire qui ne pourra être inférieur à un euro, ni supérieur de plus de vingt pour cent au cours de clôture le plus élevé des vingt derniers jours de cotation précédant l'acquisition. Cette autorisation a été renouvelée pour une période de trois ans lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2013 et pour une période de 5 ans lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2016 et du 28 avril 2021.

Le Conseil d'administration de Compagnie du Bois Sauvage du 7 mars 2022 a décidé de réactiver le programme de rachat d'actions propres. Le détail de rachats d'actions propres se trouve sur le site web de la société. Les actions Compagnie du Bois Sauvage détenues en propre n'ont pas droit au dividende.

En date du 31 décembre 2025, la Société détient 1334 actions propres. Ces dernières n'ont pas encore été annulées.

#### E. Droit de vote

Chaque action Compagnie du Bois Sauvage donne droit à une voix aux assemblées générales. Ce droit de vote est suspendu pour les actions qui sont détenues en propre par la Société.

### Résultats non distribués

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2026 l'attribution d'un dividende brut d'EUR 8,60 par action.

### Réserves

Au 31 décembre 2025, les Réserves sont principalement relatives aux écarts de conversion sur les USD de la filiale aux États-Unis ainsi qu'aux actions propres (voir aussi l'État Consolidé des Variations des Capitaux Propres).

Le 6 mai 2025, le dividende relatif à l'exercice 2024 d'EUR 8,40 brut par action a été payé soit un total d'EUR 13.599.541.

## 15 Bis. Participations ne donnant pas le contrôle

Le poste «Participations ne donnant pas le contrôle» (anciennement appelé «Minoritaires») concerne quasi-exclusivement la part non contrôlée dans Jeff de Bruges (34 %) et dans Artista Chocolates (24 %).

Concernant Artista Chocolates, le Groupe fournit un support financier temporaire et ne peut pas disposer des actifs et passifs des entreprises sans l'accord des actionnaires qui détiennent les participations ne donnant pas le contrôle. Il est à noter que le total des actifs pour Artista s'élève à EUR 4 millions.

Les informations résumées concernant Jeff de Bruges SAS sont présentées ci-dessous avant les éliminations intercompagnies. Voir aussi la note 31 pour plus d'informations.

x € 1.000	2025 Jeff de Bruges	2024 Jeff de Bruges
Actifs non courants	125.219	102.817
Actifs courants	100.225	83.096
Passifs non-courants	46.972	33.638
Passifs courants	75.869	53.150
Capitaux propres du Groupe	67.718	65.580
Participations ne donnant pas le contrôle	34.885	33.545
Total chiffre d'affaires	179.494	169.271

x € 1.000	2025 Jeff de Bruges	2024 Jeff de Bruges
<b>Résultat de l'exercice</b>	20.552	19.876
Autres éléments du résultat global		0
<b>Résultat global de l'exercice</b>	20.552	19.876
<b>Résultat de l'exercice</b>		
Part du Groupe Compagnie du Bois Sauvage	13.564	13.129
Participations ne donnant pas le contrôle	6.988	6.747
<b>Résultat global de l'exercice</b>		
Part du Groupe Compagnie du Bois Sauvage	13.581	13.092
Participations ne donnant pas le contrôle	6.971	6.784
Dividende payé aux participations ne donnant pas le contrôle	-6.800	-6.800

## 16. Emprunts courants et non courants

x € 1.000	Courant		Non-courant	
	2025	2024	2025	2024
Emprunts obligataires	0	0	0	0
Emprunts bancaires	37.639	15.964	13.162	34.332
Contrats de location financement IFRS 16	17.836	11.290	67.343	54.017
Autres emprunts	6 631	0	0	0
<b>Total</b>	<b>62.106</b>	<b>27.254</b>	<b>80.505</b>	<b>88.349</b>

Au 31 décembre 2025, l'ensemble du Groupe a contracté de nouveaux emprunts pour EUR 22,5 millions.

Au 31 décembre 2025, Compagnie du Bois Sauvage satisfait à ses obligations en terme de ratios vis à vis des banques.

En 2025, les emprunts courants et non-courants liés aux contrats de location (IFRS 16) s'élèvent respectivement à EUR 17,8 millions et EUR 67,3 millions (voir aussi note 26).

L'échéancier des dettes courantes et non courantes au 31 décembre se compose comme suit :

x € 1.000	2025	2024
Échéant dans l'année	62.106	27.254
Échéant entre la 2 <sup>e</sup> et la 5 <sup>e</sup> année	71.866	76.977
Échéant au-delà de la 5 <sup>e</sup> année	8.639	11.372
<b>Total</b>	<b>142.611</b>	<b>115.603</b>

## Détail de l'endettement financier du Groupe au 31 décembre (hors IFRS 16)

x € 1.000	Échéance	Taux <sup>(1)</sup>	Montant 2025 <sup>(2)</sup>	Montant 2024 <sup>(2)</sup>
<b>Emprunts bancaires du Groupe hors Groupe Chocolatier</b>				
Emprunt bancaire 2019-2026	5/04/26	1,53 %	20.000	20.000
Crédit de caisse Surrongo Deutschland		Variable (Euribor)	831	1.340
			<b>20.831</b>	<b>21.340</b>
<b>Emprunts bancaires du Groupe Chocolatier</b>				
Emprunts bancaires taux fixe	de 2025 à 2029	de 0,4 % à 4,5 %	14.758	1.282
Emprunts bancaires taux variable		Variable (Euribor)	15.212	27.674
			<b>29.971</b>	<b>28.956</b>
<b>Autres emprunts</b>				
Chmielna reverse loan	31/12/26	WIBOR 3M +3%	6.631	0
			<b>57.432</b>	<b>50.296</b>

(1) Le taux est le taux fixe ou pour les taux variables, le taux couvert via IRS ou équivalent plus la marge si le taux est couvert. La «comptabilité de couverture» n'est pas appliqué pour les IRS.

(2) Le montant est égal au coût amorti. Plus de détails se trouvent dans les principes et méthodes comptables, rubrique des passifs financiers.

## Évolution des dettes financières (hors IFRS 16)

x € 1.000	2025	2024
<b>Dettes financières au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>50.296</b>	<b>40.480</b>
Nouveaux emprunts	21.282	28.194
Remboursement d'emprunts	-14.153	-18.378
Variation du périmètre de consolidation (acquisitions)		0
Variation du périmètre de consolidation (Cessions)		0
Effets taux de change		0
Autres	7	634
<b>Dettes financières au 31 décembre</b>	<b>57.432</b>	<b>50.296</b>

## 17. Provisions

x € 1.000	Courants		Non-courants	
	2025	2024	2025	2024
Litiges			256	187
Avantages du personnel			244	244
Autres	3.122	1.807	303	138
<b>Total</b>	<b>3.122</b>	<b>1.807</b>	<b>802</b>	<b>569</b>

Les provisions pour litiges ont été constituées principalement pour couvrir les risques liés, dans le Groupe Chocolatier, à des sorties de personnel ou à des litiges avec des clients.

Les provisions «Autres» comprennent notamment des garanties données lors de ventes d'actifs.

En Belgique, le Groupe a des plans de pension à contribution définie. Ces plans étaient jusqu'au 31/12/2015 légalement sujet à un rendement minimum de 3,25 % pour les cotisations employeurs et de 3,75 % pour les cotisations des employés sur une base moyenne de la durée de la carrière. Au 31/12/2024 et au 31/12/2025, le Groupe n'a pas dû comptabiliser de montant pour compenser une différence entre le taux minimum garanti et les réserves accumulées. Le Groupe a contribué durant 2025 pour un montant d'EUR 1,5 million en tant qu'employeur et les employés ont

contribué pour un montant d'EUR 0,7 million. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le taux minimum légal est fixé à 1,75 % pour tous les nouveaux versements employeurs et employés.

x € 1.000	Litiges	Avantages du personnel	Autres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>200</b>	<b>248</b>	<b>1.812</b>
Provisions supplémentaires constituées au cours de la période	-13		218
Montants utilisés au cours de la période		-4	-30
Montants repris au cours de la période			-56
Modification du périmètre de consolidation			
Effets de change			
Autres mouvements			
<b>Solde au 31 décembre 2024</b>	<b>187</b>	<b>244</b>	<b>1.944</b>

x € 1.000	Litiges	Avantages du personnel	Autres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2025</b>	<b>187</b>	<b>244</b>	<b>1.944</b>
Provisions supplémentaires constituées au cours de la période	68		2.016
Montants utilisés au cours de la période			-100
Montants repris au cours de la période			-504
Modification du périmètre de consolidation			-71
Effets de change			-18
Autres mouvements	0	0	158
<b>Solde au 31 décembre 2025</b>	<b>256</b>	<b>244</b>	<b>3.424</b>

## 18. Fournisseurs et autres créditeurs

x € 1.000	2025	2024
Fournisseurs	36.406	35.082
Autres créditeurs	26.477	15.911
<b>Total</b>	<b>62.883</b>	<b>50.993</b>

Les dettes commerciales (fournisseurs) concernent principalement le Groupe Chocolatier. La politique du Groupe est de payer ses factures à l'échéance ou anticipativement si l'escompte fournisseur est plus important que son taux de financement moyen. L'augmentation enregistrée sur 2025 est liée au développement de l'activité. L'augmentation des autres créditeurs enregistrée sur 2025 est principalement dûe à l'effet de la saisonnalité et une augmentation enregistrée chez Jeff de Bruges, en lien avec le dividende à payer pour les actionnaires minoritaires.

Les autres créditeurs reprennent pour partie les dettes salariales et sociales du Groupe (principalement le Groupe Chocolatier) ainsi que des dettes diverses.

## 19. Autres passifs

x € 1.000	Courants		Non-courants	
	2025	2024	2025	2024
Instruments dérivés	6	6	314	459
Autres	1.893	1.690	49	1.881
<b>Total</b>	<b>1.898</b>	<b>1.696</b>	<b>363</b>	<b>2.340</b>

Les instruments dérivés courants et non courants concernent quasi exclusivement la valorisation à la juste valeur des couvertures de taux d'intérêts prises par le Groupe. Le lecteur trouvera des informations chiffrées concernant ces instruments dans la note 20 de ce rapport annuel.

Le poste «Autres» concerne principalement des charges à imputer.

## 20. Instruments financiers et gestion des risques

### Actifs et passifs financiers au 31 décembre

x € 1.000	Note	2025				2024			
		Valeur comptable	Juste valeur	Niveau de juste valeur	Catégorie IFRS 9	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau de juste valeur	Catégorie IFRS 9
<b>Actifs financiers</b>									
	8	82.065	82.065	1	Juste valeur par le résultat	62.366	62.366	1	Juste valeur par le résultat
	8	0	0	2	Juste valeur par le résultat	0	0	2	Juste valeur par le résultat
	8	87.625	87.625	3	Juste valeur par le résultat	74.080	74.080	3	Juste valeur par le résultat
	9	56.287	56.287	2	Cout amorti	73.232	73.232	2	Cout amorti
	9	13.661	13.661	3	Cout amorti	5.942	5.942	3	Cout amorti
	13	3.759	3.759	1	Juste valeur par le résultat	9.675	9.675	1	Juste valeur par le résultat
	9	33.406	33.406	2	Cout amorti	27.210	27.210	2	Cout amorti
		<b>276.803</b>	<b>276.803</b>			<b>252.505</b>	<b>252.505</b>		
<b>Passifs financiers</b>									
	16	13.162	13.162	2	Cout amorti	34.332	34.332	2	Cout amorti
	16	67.343	67.343	2	Cout amorti	54.017	54.017	2	Cout amorti
	19	0	0	2	Cout amorti	0	0	2	Cout amorti
	16	44.270	44.270	2	Cout amorti	15.964	15.964	2	Cout amorti
	16	17.836	17.836	2	Cout amorti	11.290	11.290	2	Cout amorti
	19	0	0	2	Juste valeur par le résultat	0	0	2	Juste valeur par le résultat
	19	0	0	2	Cout amorti	0	0	2	Cout amorti
		<b>142.611</b>	<b>142.611</b>			<b>115.603</b>	<b>115.603</b>		

(\*) Anciennement appelée Participations disponibles à la vente

Catégorie IFRS 13

(1) Actifs et passifs identiques cotés sur des marchés actifs et valorisés au cours de clôture.

(2) Actifs et passifs non cotés pour lesquels il y a eu des transactions de marché et valorisés au prix des dernières transactions connues et significatives. La juste valeur a été déterminée en actualisant les cash flows futurs sur base des taux d'intérêts de marché pour les emprunts à taux fixe et les produits dérivés et n'a pas été considérée différente de l'évaluation au coût amorti pour les autres actifs/passifs et emprunts à taux variable en raison de l'évolution des taux d'intérêts.

(3) Autres valorisations qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

Les Participations à la juste valeur via le résultat de niveau de juste valeur 3 concernent principalement la banque Berenberg. La note 8 détaille la méthode de valorisation ainsi que les analyses de sensibilité qui ont été réalisées.

Il n'y a pas eu de transfert entre le niveau de juste valeur 1 et 2 durant l'année.

### Risque de prix

Compagnie du Bois Sauvage dispose d'un portefeuille d'investissements comprenant principalement des actions belges et européennes cotées et non cotées. La nature de ce portefeuille fait que la Société est exposée au risque de variation de prix.

La gestion de ce portefeuille repose sur une diversification du risque. Compagnie du Bois Sauvage s'est également fixée des limites en terme de montant et de durée et a adapté ses systèmes de back-office et de contrôle à la taille de l'activité.

### Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité dans le tableau ci-dessous tient compte d'une fluctuation de 5 % du prix des actions sans tenir compte d'un effet temps.

	2025		2024	
	Impact sur le résultat net après impôts	Impact sur le résultat global	Impact sur le résultat net après impôts	Impact sur le résultat global
<b>x € 1.000</b>				
Actions à la juste valeur via résultat	8.485		6.822	
Actions de trésorerie	188		484	
Options de trésorerie				

### Risque de taux d'intérêts

Il existe un IRS pour lequel le groupe n'a pas documenté de relations de couverture.

### Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité ci-dessous tient compte de l'exposition aux fluctuations des taux d'intérêts des instruments financiers dérivés et non dérivés à la date de clôture. L'analyse suppose que les montants à la clôture de l'année restent identiques durant celle-ci. L'analyse de sensibilité dans le tableau ci-dessous tient compte d'une fluctuation de 50 points de base des taux d'intérêts.

	2025		2024	
	Impact sur les réserves	Impact sur le résultat net après impôts	Impact sur les réserves	Impact sur le résultat net après impôts
<b>x € 1.000</b>				
Prêts obligataires convertibles et non convertibles		281		366
Emprunts à taux fixe au coût amorti				
Emprunts à taux variables au coût amorti		76		135
Instruments financiers dérivés.				

### Risque de change

L'exposition au risque de change de Compagnie du Bois Sauvage est limitée au dollar américain et au zloty (depuis 2023). Le risque en devise représente  $\pm 6\%$  des actifs totaux. Les actifs en devises sont considérés comme actifs industriels à long terme. Il n'y a pas de couverture en USD au 31 décembre 2025 hormis celle liée à l'activité courante du Groupe Chocolatier. Les actifs libellés en USD s'élèvent à EUR 25,4 millions au 31 décembre 2025.

	2025		2024	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
<b>x € 1.000</b>				
Exposition en dollars américains	25.425		32.304	4.963
Exposition en zlotys polonais	22.720	6.600	8.898	
<b>Total</b>	<b>48.145</b>	<b>6.600</b>	<b>41.202</b>	<b>4.963</b>

### Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité ci-dessous tient compte de l'exposition aux fluctuations des taux de change de 10 % du dollar américain (USD). Au vu de la sortie de Noël Group, l'exposition au dollar US est fortement réduite depuis fin 2025.

x € 1.000	2025		2024	
	Impact sur les réserves	Impact sur le résultat net après impôts	Impact sur les réserves	Impact sur le résultat net après impôts
Sensibilité nette en dollars américains	2.825	521	3.426	642
Sensibilité nette en zlotys polonais	1.791	458		

### Risque de crédit

Le Groupe se protège d'un risque de défaut de crédit d'une contrepartie par l'analyse et la sélection rigoureuse de celle-ci. Cette sélection est basée sur une notation d'agences indépendantes ou d'informations financières disponibles. Les «Valeurs disponibles» sont en compte dans des banques européennes et américaines.

Le nombre élevé de clients de taille réduite limite le risque de crédit du Groupe Chocolatier. Il est cependant attentif à la qualité de ses clients et pour les plus importants clients à l'exportation, prend des informations via une société spécialisée (voir note 12).

Le Groupe ne s'attend pas à avoir d'autres pertes de crédit sur ses actifs.

### Risque de liquidité

Le Groupe a une politique active dans la gestion de ses liquidités et dans la flexibilité financière afin d'assurer ses besoins en terme de liquidité. Le Groupe suit ses besoins et sources de financement en fonction des échéances (voir note 16).

x € 1.000	2025	2024
<b>Facilité de crédit</b>		
Lignes de crédit confirmées	65.195	67.195
Utilisation	0	0
<b>Total net</b>	<b>65 195</b>	<b>67.195</b>

## Analyse des échéances des instruments financiers

Le tableau ci-dessous présente les échéances en capital des dettes du Groupe. Les échéances prises sont celles qui correspondent à la première échéance possible (voir aussi note 16).

x € 1.000	Taux d'intérêt moyen pondéré	Échéant dans l'année	Échéant entre un et cinq ans	Échéant après cinq ans	Total
<b>2025</b>					
Dettes à taux fixe	2,94 %	41.735	484		42.219
Dettes à taux variable	entre 3,6 % et 4,6 %	2.534	12.678		15.212
Instruments financiers <sup>(1)</sup>					
Charge d'intérêts jusqu'à échéance		1.256	541	85	1.882

x € 1.000	Taux d'intérêt moyen pondéré	Échéant dans l'année	Échéant entre un et cinq ans	Échéant après cinq ans	Total
<b>2024</b>					
Dettes à taux fixe	1,71 %	3.142	19.838	0	22.980
Dettes à taux variable	entre 3,6 % et 4,6 %	12.822	14.494	0	27.316
Instruments financiers <sup>(1)</sup>					
Charge d'intérêts jusqu'à échéance		1.590	80	0	1.670

(1) Engagements nominaux des IRS (taux moyen et montant notionnel selon les échéances)

## Analyse des prêts obligataires et non obligataires (voir aussi notes 9 et 12)

x € 1.000	Taux d'intérêt moyen pondéré	Échéant dans l'année	Échéant entre un et cinq ans	Échéant après cinq ans	Total
<b>2025</b>	<b>5,9 %</b>	<b>33.406</b>	<b>64.743</b>	<b>0</b>	<b>98.150</b>
2024	5,5 %	27.210	68.143	5.606	100.959

## 21. Produits opérationnels

x € 1.000	2025	2024
Ventes	298.979	278.387
Autres ventes	6.141	5.401
<b>Ventes</b>	<b>305.120</b>	<b>283.788</b>
Dividendes sur participation à la juste valeur via résultat	4.707	11.001
Dividendes sur titres détenus à des fins de transaction	355	686
Intérêts sur participation à la juste valeur via résultat	1.889	610
Intérêts sur participations mises en équivalence	4.949	4.370
Intérêts divers	272	1.200
<b>Dividendes et intérêts</b>	<b>12.173</b>	<b>17.866</b>
Revenus locatifs	729	704
Récupérations locatives	0	0
<b>Revenus locatifs</b>	<b>729</b>	<b>704</b>
Autres produits	18.699	21.540
<b>Total</b>	<b>336.721</b>	<b>323.898</b>

Les ventes concernent exclusivement le Groupe Chocolatier. Il s'agit principalement de chocolats, de glaces et de confiseries vendus par Neuhaus, Jeff de Bruges et Artista comme décrit dans le rapport de gestion.

Afin d'améliorer la compréhension de la répartition des différents produits opérationnels, les différentes catégories de produits ont été adaptées depuis 2024 afin d'isoler le chiffre d'affaires relatif exclusivement aux ventes de chocolats et produits associés. Ainsi dans la catégorie «Ventes» sont intégrés exclusivement les ventes de chocolat et produits associés.

Sous la rubrique «Autres ventes», les autres produits d'exploitation relatifs à la refacturation aux franchisés de mobilier, de redevances ou de frais de formation divers sont enregistrés.

Les refacturations associées aux coûts de transport, des charges de loyer et de pub ou marketing sont enregistrés sous la rubrique «Autres produits».

Le chiffre d'affaires relatif à la vente de chocolat et produits associés est ainsi en augmentation de 7,4 % par rapport à 2024 grâce principalement à l'augmentation des prix.

Le niveau des dividendes procurés par les participations à la juste valeur via résultat en 2025 est en diminution par rapport à 2024 principalement impacté par Berenberg et Umicore.

Les revenus locatifs de 2025 sont en légère augmentation par rapport à ceux de 2024.

Les «Autres produits» concernent, en plus des éléments décrits ci-dessus, des revenus perçus par le Groupe pour les fonctions d'administrateur exercées dans ses participations, des différences de change sur le dollar américain et d'autres revenus.

## 22. Charges opérationnelles

x € 1.000	2025	2024
<b>Approvisionnements</b>	<b>-157.827</b>	<b>-146.085</b>
Rémunérations	-47.827	-45.843
Cotisations sociales	-17.124	-15.877
Primes patronales assurances extra-légales	-2.900	-2.686
Autres frais de personnel	-6.237	-6.744
<b>Frais de personnel</b>	<b>-74.088</b>	<b>-71.150</b>
Amortissements (hors IFRS 16)	-12.567	-13.906
Amortissements des actifs au titre de droit d'utilisation	-17.080	-16.315
Pertes de valeur	-1.809	33
Provisions	0	34
Autres	-1.390	15
<b>Amortissements, pertes de valeur et provisions</b>	<b>-32.845</b>	<b>-30.140</b>
Intérêts emprunts bancaires	-2.057	-1.986
Intérêts obligataires	-113	-6
Autres charges financières	-4.581	-4.512
<b>Charges financières</b>	<b>-6.751</b>	<b>-6.504</b>
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>-19.411</b>	<b>-17.429</b>
<b>Total</b>	<b>-290.922</b>	<b>-271.308</b>

### Approvisionnements

Les approvisionnements concernent principalement le Groupe Chocolatier. Il s'agit de chocolats, de marchandises, d'emballages ainsi que des charges d'entretien et réparation. Depuis 2024, afin d'améliorer la compréhension du compte de résultats, les produits et les charges relatives aux activités directement liées au chocolat et à ses produits associés sont désormais rapportés séparément. Ainsi, les approvisionnements intègrent quasi exclusivement les activités liées au chocolat, les coûts d'approvisionnement associés aux activités annexes sont rapportés en autres charges opérationnelles. Les autres charges opérationnelles intègrent ainsi les charges liées au transport, aux différentes redevances marketing et aux loyers en particulier.

### Frais de personnel

Les frais de personnel concernent principalement le personnel du Groupe Chocolatier. Ces charges ont été principalement impactées par l'index des salaires en Belgique de 3.5 %.

x € 1.000	2025	2024
Employés	384	381
Ouvriers	625	767
<b>Total</b>	<b>1.009</b>	<b>1.148</b>

### Amortissements, pertes de valeur et provisions

Les amortissements concernent principalement les améliorations aux locaux commerciaux loués, aux bâtiments et aux outils de production (voir aussi les notes 4 et 6).

### Charges financières

La montant des intérêts sur emprunts bancaires reste stable (voir note 16).

Les autres charges financières sont principalement relatives à des frais bancaires, à des différences de change et à la charge sur les locations reconnues avec la mise en place d'IFRS 16.

Les autres charges opérationnelles comprennent principalement des précomptes immobiliers et taxes de bureaux. Comme indiqué précédemment, ces charges intègrent également les charges liées au transport, aux différentes redevances, à la publicité et aux loyers en particulier.

## 23. Résultat sur cessions

x € 1.000	2025	2024
<b>Pertes sur cessions</b>		
Immeubles de placement		
Participations détenues en vue de la vente		
Sur titres détenus à des fins de transactions et produits dérivés	-3.114	
Autres		
<b>Total</b>	<b>-3.114</b>	<b>0</b>
<b>Gains sur cessions</b>		
Immeubles de placement		
Participations détenues en vue de la vente		
Sur titres détenus à des fins de transactions et produits dérivés		
Autres	6.290	4.019
<b>Total</b>	<b>6.290</b>	<b>4.019</b>
<b>Total général</b>	<b>3.175</b>	<b>4.019</b>

Le perte enregistrée en 2025 est liée principalement à la vente des titres Solvay. Le gain de EUR 6,3 millions enregistré en 2025 est principalement lié à la vente des titres Ageas et Engie. Le gain en 2024 de EUR 4,0 millions enregistré en autre était lié au complément de prix relatif à la vente de la participation dans Ogeda en 2017 à la suite de la réalisation du dernier milestone.

## 24. Variations de juste valeur et dépréciations

x € 1.000	2025	2024
<b>Variations de juste valeur</b>		
Immeubles de placement	-66	-42
Participations à la juste valeur via résultat	42.452	-78.124
Actions et parts détenues à des fins de transactions et produits dérivés	1.056	-1.780
<b>Total</b>	<b>43.443</b>	<b>-79.946</b>
<b>Dépréciations</b>		
Sociétés mises en équivalence	-19.604	-23.548
Autres	-4.394	-400
<b>Total</b>	<b>-23.998</b>	<b>-23.948</b>
<b>Total général</b>	<b>19.444</b>	<b>-103.894</b>

### Variations de juste valeur

La variation de juste valeur des Immeubles de placement concerne les surfaces de bureaux et de logements détenues par Compagnie de Bois Sauvage à Bruxelles, la valorisation reste stable.

La variation de juste valeur des participations à la juste valeur via le résultat en 2025 se compose principalement d'un montant d'EUR 31,4 millions relatifs aux actions Umicore, EUR 7,7 millions liés à la participation dans Berenberg, EUR 2,5 millions dans FRI2. Les dépréciations pour les sociétés mises en équivalence sont constitués principalement de la dépréciation pour Eaglestone pour EUR 10,7 millions et Magritte Holding pour EUR 3,1 millions. La ligne «Autres» intègre principalement la dépréciation sur Serendip pour EUR 1,7 million et Plaine 17 pour EUR 1,2 million..

En 2025, la variation enregistrée pour les actions et parts détenues est principalement liée à la vente des actions Engie, Orange, Syensqo et Solvay.

## 25. Résultat par action

x € 1.000	2025	2024
<b>Résultat de l'exercice de Base par action</b>		
Résultat net part du Groupe (x € 1.000)	37.814	-69.770
Nombre moyen pondéré d'actions <sup>(1)</sup>	1.608.514	1.633.532
<b>Résultat de l'exercice de Base par action (€)</b>	<b>23,51</b>	<b>-42,71</b>
<b>Résultat de l'exercice Dilué par action</b>		
Résultat net part du Groupe avec effet dilutif (x € 1.000)	37.814	-69.770
Nombre moyen pondéré dilué d'actions <sup>(2)</sup>	1.608.514	1.633.532
<b>Résultat dilué par action (€)</b>	<b>23,51</b>	<b>-42,71</b>

x € 1.000	2025	2024
<b>Réconciliation du nombre moyen dilué d'actions</b>		
Nombre moyen d'actions <sup>(1)</sup>	1.608.514	1.633.532
Warrants en circulation <sup>(3)</sup>	0	0
Plan d'options réservé au personnel <sup>(4)(5)</sup>	0	0
<b>Nombre moyen dilué d'actions</b>	<b>1.608.514</b>	<b>1.633.532</b>

(1) Le nombre moyen pondéré d'actions (calcul de base) est le nombre d'actions en circulation au début de la période, déduction faite des actions propres, ajusté du nombre d'actions remboursées ou émises au cours de la période, multiplié par un facteur de pondération en fonction du temps.

(2) Le nombre moyen pondéré dilué d'actions (calcul dilué) est le nombre moyen pondéré d'actions augmenté du nombre moyen d'actions dilutives potentielles sur base du cours moyen de l'action durant l'année 2025 ou 2024.

(3) Depuis la fin de 2015 il n'y a plus de warrant en circulation.

(4) Les options éventuelles dont le prix d'exercice est supérieur au cours de bourse moyen ne sont pas reprises dans le calcul.

(5) Il n'y a plus de droit de souscription (option) réservé au personnel en circulation au 31 décembre 2025.

## 26. Contrats de location

Le Groupe en tant que preneur

Immobilisations incorporelles droits d'utilisation

x € 1.000	2025	2024
Bâtiments	82.995	58.185
Machines et outillages	-	-
Voitures	-	1.331
Autres	-	-
<b>Total</b>	<b>82.995</b>	<b>59.516</b>

Dettes liées aux contrats de location

Courants	17.836	11.290
Non-courants	67.343	54.017
<b>Total</b>	<b>85.179</b>	<b>65.307</b>

Les montants listés en tant qu'immobilisations incorporelles droit d'utilisation et dettes liées aux contrats de location sont uniquement relatifs au Groupe Chocolatier.

En tenant compte des nouvelles acquisitions et des amortissements réalisés pendant l'année 2025, la valeur comptable des droits d'utilisation (actif) s'élève à EUR 83 millions et celle des dettes liées aux contrats de location (passif) à EUR 85,2 millions au 31 décembre 2025. L'augmentation des droits d'utilisation (actif) par rapport à 2024 s'explique par l'impact de nouvelles acquisitions, en ligne avec les principes et méthodes comptables.

## Charge d'amortissement et d'intérêt des actifs en location

x € 1.000	2025	2024
Bâtiments	-17.080	-16.120
Machines et outillages		-
Voitures		-196
Autres		-
<b>Total</b>	<b>-17.080</b>	<b>-16.315</b>
Charges d'intérêts sur les passifs locatifs	-958	-3.270
Charges se rapportant aux contrats de location à court terme	0	0
Charges se rapportant aux contrats de location dont l'actif sous-jacent est de faible valeur et qui ne sont pas incluses dans les charges de contrats de location à court terme	0	0
Charges se rapportant aux paiements de loyers variables non pris en compte dans l'évaluation des passifs locatifs	0	-73
<b>Total général</b>	<b>-18.038</b>	<b>-19.659</b>

Au 31 décembre 2025, le taux d'emprunt marginal utilisé afin d'actualiser la valeur des loyers futurs est compris entre 3,26 % et 5,8 %, dépendant des facteurs mentionnés dans les principes et méthodes comptables.

## Le Groupe en tant que bailleur

## Ventilation des paiements minimaux futurs à recevoir

x € 1.000	2025	2024
À moins d'un an	525	504
Entre 1 et 2 ans	524	478
Entre 2 et 3 ans	475	454
Entre 3 et 4 ans	447	432
Entre 4 et 5 ans	416	425
À plus de cinq ans	647	820
<b>Total</b>	<b>3.034</b>	<b>3.114</b>

Les revenus locatifs futurs à recevoir concernent principalement les bâtiments détenus par le Groupe en Belgique. La fluctuation des paiements minimaux de loyers à recevoir est due au cycle des renouvellements des baux.

## 27. Paiements fondés sur des actions

La Compagnie n'ayant plus de plan d'attribution de droits de souscription pour le personnel, il n'y a pas eu d'attribution ni de droits exercés en 2025.

## 28. Informations relatives aux parties liées

Lors du Conseil d'administration du 2 décembre 2016, le Conseil a instauré, pour améliorer et clarifier la structure de gouvernance d'entreprise, la fonction de Directeur général pour assurer, sous sa direction, le management exécutif tant en interne qu'en externe. Cette fonction est effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. À dater du 1<sup>er</sup> décembre 2017, le Conseil a délégué la gestion journalière de Compagnie du Bois Sauvage au Directeur général qui en assure la responsabilité vis-à-vis du Conseil.

Les sociétés Fingaren et Entreprises et Chemins de Fer en Chine louent des surfaces de bureaux appartenant à Compagnie du Bois Sauvage. Ces locations se font au prix du marché. Les prestations de services faites par Compagnie du Bois Sauvage ou une de ses filiales à Fingaren et Entreprises et Chemins de Fer en Chine lui sont refacturées.

Au 31 décembre 2025, le Groupe a prêté les montants suivants aux entreprises mises en équivalence :

x € 1.000	Échéance	Montant
Moniuszki	2030	7.107
Eaglestone France	2027	32.888
Fidentia Belux Offices	2029	3.456
Fidentia Belux Offices	2026	10.588
Praça de Espanha II	2026	4.724
Praça de Espanha I	2028	6.295
Ecuadorcolat	2028	12.996
Futerro	2026	3.863

Au 31 décembre 2024, le Groupe a prêté les montants suivants aux entreprises mises en équivalence :

x € 1.000	Échéance	Montant
Chmielna BPI Varsovie	2026	4.538
Eaglestone France	2027	26.944
Plaine 17 Holding	2031	2.150
Fidentia Belux Offices	2029	3.456
Fidentia Belux Offices	2026	10.588
Praça de Espanha I	2025	6.295
Ecuadorcolat	2028	12.400
Futerro	2025	3.676

Voir note 16 pour la liste des emprunts souscrits par le Groupe au 31 décembre 2025. Le montant des intérêts perçus sur ces prêts est rapporté à la note 21.

## Rémunération brute payée en 2025 aux administrateurs sur base individuelle (coût total entreprise)

(EUR)	Conseil d'administration			Comité d'audit et de gestion des risques		Comité de nomination et de rémunération		Autre Mandat	Total
	Présence	Jetons de présence	Fixe	Présence	Fixe et jetons	Présence	Fixe et jetons		
	(2025)	(2025)	(2025)	(2025)	(2025)	(2025)	(2025)		Perçu en 2025
<b>Administrateurs</b>									
Pierre-Alexis Hocke	3/7	6.000	7.893	2/4	3.000				16.893
Gilles Van der Meerschen	4/7	9.000	9.107	1/4	2.000				20.107
Isabelle Hamburger <sup>(1)</sup>	7/7	15.000	17.000			3/3	3.250		35.250
Hubert Olivier <sup>(2)</sup>	7/7	30.000	34.000						64.000
Valérie Paquot	7/7	15.000	17.000			3/3	3.250		35.250
Karen Dumery <sup>(3)</sup>	7/7	15.000	17.000	4/4	9.000			6.000	47.000
Marie-Noël Paquot <sup>(4)</sup>	7/7	15.000	17.000						32.000
Thibault Van Craen	7/7	15.000	17.000	4/4	6.000				38.000
Nils van Dam	6/7	13.500	17.000			3/3	4.875		35.375
Christophe Mignot	7/7	15.000	17.000					6.000	38.000
<b>Total</b>		<b>148.500</b>	<b>170.000</b>		<b>20.000</b>		<b>11.375</b>	<b>12.000</b>	<b>361.875</b>

(1) Représentante de HLW BVBA

(2) Représentant de Tigrane SA

(3) Représentante de GoAct BV

(4) Représentante de Blacerel SA

(EUR)	Mandats exercés dans les filiales du Groupe en 2025
<b>Administrateurs</b>	
P.-A. Hocke	20.000
Valérie Paquot	43.000
<b>Total</b>	<b>63.000</b>

### Rémunérations brutes (coût total entreprise) allouées au sein du Groupe au Directeur Général en 2025

(EUR)	Rémunération				Total
	Fixe	Variable	Pension	Autres	
Benoit Deckers	412.842	64.020	10.036	6.472	493.370
<b>Total</b>	<b>412.842</b>	<b>64.020</b>	<b>10.036</b>	<b>6.472</b>	<b>493.370</b>

### Rémunérations brutes (coût total entreprise) allouées au sein du Groupe au Directeur Général en 2024

(EUR)	Rémunération				Total
	Fixe	Variable	Pension	Autres	
Benoit Deckers	416.593	116.281	9.759	6.443	549.076
<b>Total</b>	<b>416.593</b>	<b>116.281</b>	<b>9.759</b>	<b>6.443</b>	<b>549.076</b>

## 29. Engagements et droits

x € 1.000	2025	2024
Pour l'acquisition d'immobilisations corporelles		
Pour l'achat d'approvisionnements	29.248	20.665
Capital souscrit dans des participations mais pas encore appelé	10.997	17.363
Pour l'achat de devises	0	0
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises dans la consolidation sur les actifs propres	49.563	14.723
Autres engagements contractuels	18.921	7.482
<b>Total</b>	<b>108.729</b>	<b>60.233</b>

Les engagements pour l'achat d'approvisionnements et de devises concernent le Groupe Chocolatier pour couvrir l'achat de ses matières premières et fournitures.

La rubrique Capital souscrit dans des participations mais pas encore appelé concerne principalement les engagements envers Mitiska European Real Estate Partners 3.

Compagnie du Bois Sauvage a constitué ou irrévocablement promis des garanties réelles sur des actions Umicore pour un montant d'EUR 49.563 millions. Les garanties varient en fonction du cours d'Umicore en fin d'exercice et ont été données à BNP Paribas Fortis dans le cadre d'un crédit souscrit en 2019 pour EUR 20,0 millions.

Les Autres engagements contractuels sont principalement relatifs aux garanties de EUR 12,2 millions pour Praça.

## 30. Événements postérieurs à la clôture

Compagnie du Bois Sauvage a annoncé le 5 mars un recentrage stratégique important avec l'acquisition à 100% de Jeff de Bruges. Les intérêts minoritaires de cette participation représentaient une valeur de EUR 34,9 millions à fin 2025. Un accord a également été obtenu avec les différents acquéreurs pour Noël Group. Suite au déclenchement de la guerre au Moyen-Orient, aucun impact matériel n'a été évalué à ce stade pour Compagnie du Bois Sauvage et ses principales participations.

### 31. Liste des filiales

Les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une consolidation selon la méthode « Globale » :

Société	Pourcentage de détention (directe et indirecte)	
	2025	2024
Compagnie du Bois Sauvage, SA, B-1000 Bruxelles, BE0402.964.823	Société consolidante	
Imolina, SA, L-1840 Luxembourg	100,00	100,00
Jeff de Bruges, SAS (et filiales), F- 77614 Marne La Vallée	66,00	66,00
Neuhaus, SA (et filiales hors Artista Choc.), B-1602 Vlezenbeek, BE0406.774.844	100,00	100,00
Artista Chocolates, SA, B-1300 Wavre, BE0832.817.749	75,81	75,81
Parfina, SA, B-1000 Bruxelles, BE0442.910.215	100,00	100,00
Surongo America, Inc., USA - Carson City 89 NV	99,99	99,99
Surongo Deutschland, GmbH, D-20354 Hamburg	100,00	100,00

Toutes les sociétés clôturent leurs comptes annuels au 31 décembre à l'exception de Jeff de Bruges qui clôture au 30 juin. Jeff de Bruges prépare des comptes IFRS au 31 décembre 2025 pour les besoins des comptes consolidés de Bois Sauvage. Le pourcentage de détention est égal au pourcentage de droit de vote pour toutes les sociétés.

Jeff de Bruges, SAS détient trois filiales à 100 % ayant leur siège social à la même adresse que celle de leur maison mère ainsi qu'une filiale créée en 2013, Jeff de Bruges Canada, Inc., détenue à 100 % (voir aussi note 7).

Neuhaus SA détient trois filiales dont Corné Port Royal Chocolatier SA

Les informations financières concernant les filiales significatives dans lesquelles il y a des participations ne donnant pas le contrôle concernant principalement Jeff de Bruges, ses filiales et Artista Chocolates (voir note 15bis) et se résument comme suit :

x € 1.000	2025	2024
Résultat net attribué aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	7.555	6.747
Dividendes versés aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	-6.800	-6.800

# Rapport du Commissaire

**Deloitte.**



Compagnie du Bois Sauvage SA

Rapport du commissaire à l'assemblée générale pour l'exercice clos le  
31 décembre 2025 - Comptes consolidés

Deloitte Bedrijfsrevisoren / Reviseurs d'Entreprises

## Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Compagnie du Bois Sauvage SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 - Comptes consolidés

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de Compagnie du Bois Sauvage 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 ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 26 avril 2023, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit. 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 de Compagnie du Bois Sauvage SA durant 19 exercices consécutifs.

### Rapport sur les comptes consolidés

#### Opinion avec réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du groupe, comprenant l'état de la situation financière consolidé au 31 décembre 2025, ainsi que l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes, contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives, dont le total de l'état de la situation financière consolidé s'élève à 779 250 (000) EUR et dont l'état consolidé du résultat global, part du groupe, se solde par un bénéfice de l'exercice de 34 159 (000) EUR.

A notre avis, à l'exception des effets possibles du point décrit dans la section « Fondement de l'opinion avec réserve » de notre rapport, les 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 internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

#### Fondement de l'opinion avec réserve

La participation de Compagnie du Bois Sauvage dans Berenberg Bank GmBH est comptabilisée pour une juste valeur de 50,7 millions EUR au bilan, avec un résultat net de 10,1 millions EUR, dont 2,4 millions EUR de dividendes et 7,7 millions EUR de variation de juste valeur, dans les comptes consolidés de Compagnie du Bois Sauvage au 31 décembre 2025.

A la date d'émission de ce rapport, nous n'avons pas pu obtenir suffisamment éléments probants d'audit concernant la valeur comptable de cette participation au 31 décembre 2025. En particulier, nous n'avons pas pu obtenir les états financiers de Berenberg Bank GmBH arrêtés par son conseil d'administration et audités.

Par conséquent, nous n'avons pas pu déterminer si des ajustements de la juste valeur reconnue dans les comptes consolidés de Compagnie du Bois Sauvage étaient nécessaires.

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

#### 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.

En plus du point décrit dans la section « Fondement de l'opinion avec réserve », nous avons déterminé que les éléments décrits ci-dessous sont les éléments clés de l'audit.

Points clés de l'audit	Comment notre audit a traité le point clé de l'audit
<b>Dépréciation de la mise en équivalence Eaglestone</b>	<b>Dépréciation de la mise en équivalence Eaglestone :</b>
<p>Comme indiqué dans la note 7 aux états financiers, Compagnie du Bois Sauvage détient une participation de 30% dans Eaglestone reprise pour un montant net de 24 606 (000) EUR dans le bilan consolidé de la société.</p> <p>En conformité avec les normes IAS 28/IAS 36, cette participation a fait l'objet d'un test d'impairment suite à l'identification d'indicateurs de dépréciation.</p> <p>La détermination de la valeur recouvrable de cette participation se base sur la méthode de Discounted Cash flows.</p> <p>Dans le cadre de notre audit, nous avons identifié les hypothèses sous-jacentes à la valorisation de cette participation comme étant un élément clé de l'audit, principalement pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les incertitudes liées à la reprise du secteur de l'immobilier ;</li> <li>• Les jugements importants retenus par la direction dans l'estimation des projections de cash flows futurs ;</li> <li>• Les jugements importants dans les hypothèses de valorisation comme le WACC et le taux de croissance long terme ;</li> <li>• Le montant matériel du montant du goodwill repris dans la valeur de la participation</li> </ul>	<p>Nous avons revu les processus de détermination des hypothèses sous-jacentes à la valorisation de la participation qui nous a permis d'identifier les contrôles pertinents.</p> <p>Les procédures suivantes ont été effectuées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue du modèle de valorisation, y incluant l'exactitude mathématique ;</li> <li>• Revue du business plan et des hypothèses de valorisation ;</li> <li>• Revue des informations publiées dans le rapport annuel et évaluation de leur conformité avec le référentiel IFRS.</li> </ul> <p>Nous avons impliqué nos experts en valorisation.</p> <p>Les procédures mentionnées ci-dessus ont permis d'obtenir suffisamment d'évidence pour adresser l'élément clé de l'audit relatif à la valorisation de la participation d'Eaglestone.</p>

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

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

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

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

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

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

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 observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

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

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes 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, de la déclaration non financière annexée à celui-ci et des autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés.

#### Responsabilités du commissaire

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

#### Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel 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. Pour cette partie du rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous faisons référence à notre rapport 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 comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur 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 aux comptes consolidés.

#### Format électronique unique européen (ESEF)

Conformément au projet de norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (« ESEF »), nous devons contrôler le respect du format ESEF et du balisage avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (« Règlement délégué »).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, des états financiers consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (« états financiers consolidés numériques ») inclus dans le rapport financier annuel.

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage des états financiers consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Le rapport financier annuel et les états financiers consolidés numériques ne nous ont pas encore été remis à la date du présent rapport.

#### Autres mentions

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.

Signé à Zaventem.

#### Le commissaire

---

#### Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL

Représentée par Corine Magnin

## Deloitte.

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BV/SRL  
Registered Office: Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem  
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles - IBAN BE90 4350 2974 5132 - BIC KREDBEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited



# Comptes sociaux – Normes belges

## Avertissement

En vertu de l'article 3:17 du Code des Sociétés et des Associations, les annexes aux comptes sociaux reprises ci-après sont une version abrégée des comptes annuels, dans laquelle ne figure pas l'ensemble des annexes requises par la loi ni le Rapport du Commissaire, lequel a certifié ces comptes annuels sans réserve.

La version intégrale sera déposée à la Banque Nationale de Belgique et est également disponible au siège de la société.

## Bilan après répartition – Actif

x € 1.000	2025	2024
Frais d'établissement	-	-
Actifs immobilisés	673.911	689.793
<b>II. Immobilisations incorporelles</b>	<b>24</b>	<b>20</b>
<b>III. Immobilisations corporelles</b>	<b>3.591</b>	<b>3.853</b>
A. Terrains et constructions	640	646
B. Installations	54	70
C. Mobilier et matériel roulant	157	164
E. Autres immobilisations corporelles	2.740	2.973
F. Immobilisations en cours	-	-
<b>IV. Immobilisations financières</b>	<b>670.295</b>	<b>685.920</b>
A. Entreprises liées	464.807	492.496
1. Participations	444.925	476.541
2. Créances	19.882	15.955
B. Autres entreprises avec lien	107.551	118.882
1. Participations	58.007	56.821
2. Créances	49.545	62.061
C. Autres immobilisations financières	97.937	74.542
1. Actions et parts	97.937	74.542
2. Créances & cautionnements	0	0

x € 1.000	2025	2024
<b>Actifs circulants</b>	<b>74.698</b>	<b>48.307</b>
<b>V. Créances à plus d'un an</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
A. Créances commerciales	-	-
B. Autres créances	-	-
<b>VI. Stocks &amp; commandes en cours</b>	<b>24</b>	<b>53</b>
A. Stocks	24	53
4. Marchandises	3	3
5. Immeubles destinés à la vente	22	50
<b>VII. Créances à un an au plus</b>	<b>30.902</b>	<b>25.217</b>
A. Créances commerciales	663	241
B. Autres créances	30.239	24.977
<b>VIII. Placements de trésorerie</b>	<b>29.873</b>	<b>14.489</b>
A. Actions propres	329	702
B. Autres placements	29.544	13.786
<b>IX. Valeurs disponibles</b>	<b>9.089</b>	<b>4.747</b>
<b>X. Comptes de régularisation</b>	<b>4.810</b>	<b>3.802</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>748.609</b>	<b>738.100</b>

## Bilan après répartition – Passif

x € 1.000	2025	2024
<b>Capitaux propres</b>	<b>694.492</b>	<b>690.771</b>
<b>I. Capital</b>	<b>84.411</b>	84.411
A. Capital souscrit	84.411	84.411
<b>II. Primes d'émission</b>	<b>69.886</b>	69.886
<b>IV. Réserves</b>	<b>12.206</b>	12.579
A. Réserve légale	11.877	11.877
B. Réserves indisponibles	329	702
1. Pour actions propres	329	702
C. Réserves immobilisées		
D. Réserves disponibles		-
<b>V. Bénéfice reporté</b>	<b>527.910</b>	523.895
<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>2.578</b>	<b>1.365</b>
<b>VIII. A. Provisions pour risques et charges</b>	<b>2.578</b>	1.365
1. Pensions - Obligations similaires		
2. Charges fiscales		
3. Grosses réparations et entretiens		-
4. Autres risques et charges	2.578	1.365

x € 1.000	2025	2024
<b>Dettes</b>	<b>51.539</b>	<b>45.965</b>
<b>IX. Dettes à plus d'un an</b>	<b>7.665</b>	29.291
A. Dettes financières	7.661	27.416
1. Emprunts subordonnés		-
2. Emprunts obligataires non subordonnés		-
3. Dettes location-financement - Assimilées		-
4. Établissements de crédit		20.000
5. Autres emprunts	7.661	7.416
D. Autres dettes	4	1.876
<b>X. Dettes à un an au plus</b>	<b>43.593</b>	15.347
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	26.631	-
B. Dettes financières	-	-
1. Établissements de crédit		-
2. Autres emprunts		-
C. Dettes commerciales	243	559
1. Fournisseurs	243	559
E. Dettes fiscales, salariales et sociales	359	246
1. Impôts	114	80
2. Rémunérations et charges sociales	245	166
F. Autres dettes	16.360	14.542
<b>XI. Comptes de régularisation</b>	<b>281</b>	1.327
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>748.609</b>	<b>738.100</b>

## Compte de résultats – Charges

x € 1.000	2025	2024
<b>A. Charges des dettes</b>	677	699
<b>B. Autres charges financières</b>	4.201	80
<b>C. Services et biens divers</b>	1.914	1.697
<b>D. Rémunérations, charges sociales et pensions</b>	1.834	1.451
<b>E. Charges diverses courantes</b>	201	222
<b>F. Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, immobilisations incorporelles et corporelles et créances</b>	259	270
<b>G. Réductions de valeur</b>	48.825	108.655
1. Sur immobilisations financières	48.500	107.734
2. Sur actifs circulants	325	921
3. Sur créances		-
<b>H. Provisions pour risques et charges</b>	1.213	-
<b>I. Moins-values sur réalisation</b>	-	-
1. D'immobilisations corporelles		
2. D'immobilisations financières		-
3. D'actifs circulants et produits de marché		-
<b>J. Charges non récurrentes</b>	3.000	-
<b>K. Impôts</b>	134	404
<b>L. Bénéfice de l'exercice</b>	20.860	
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>83.118</b>	<b>113.477</b>
<b>M. Transfert aux réserves immunisées</b>		
<b>N. Bénéfice de l'exercice à affecter</b>		

## Compte de résultats – Produits

x € 1.000	2025	2024
<b>A. Produits des immobilisations financières</b>	27.613	31.126
1. Dividendes	22.012	25.958
2. Intérêts	5.601	5.169
<b>B. Produits des actifs circulants</b>	642	922
<b>C. Autres produits financiers</b>	617	8
<b>D. Produits des services prestés</b>	234	162
<b>E. Autres produits courants</b>	714	682
<b>G. Reprises de réductions de valeur</b>	46.733	2.634
1. Sur immobilisations financières	41.899	2.580
2. Sur actifs circulants	4.834	54
3. Sur créances		-
<b>H. Utilisations et reprises de provisions pour risques et charges</b>		2
<b>I. Plus-values sur réalisation</b>	5.700	4.024
1. D'immobilisations incorporelles et corporelles		-
2. D'immobilisations financières	5.700	4.024
3. D'actifs circulants et produits dérivés		-
<b>J. Produits non récurrents</b>	864	
<b>K. Régularisation d'impôts</b>		
<b>L. Perte de l'exercice</b>		73.918
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>83.118</b>	<b>113.477</b>
<b>M. Prélèvement sur les réserves immunisées</b>		
<b>N. Perte de l'exercice à affecter</b>	-	73.918

## Affectations et prélèvements

x € 1.000	2025	2024
<b>A. Résultat à affecter</b>	<b>544.755</b>	542.875
1. Résultat de l'exercice à affecter	20.860	-73.918
2. Bénéfice reporté de l'exercice précédent	523.895	620.794
<b>B. Prélèvements sur capitaux propres</b>	<b>-2.961</b>	9.532
<b>C. Affectation aux capitaux propres</b>	<b>-29.610</b>	9.532
1. À la réserve légale		
3. Aux autres réserves	29.610	-9.532
<b>D. Résultat à reporter</b>	<b>-527.910</b>	-523.895
1. Bénéfice à reporter	527.910	523.895
<b>F. Bénéfice à distribuer</b>	<b>-13.805</b>	-13.448
1. Rémunération du capital	13.628	13.448
2. Administrateurs et autres allocataires	176	-
3. Annulation d'actions propres		-

## État du capital

	Montant x € 1.000	Nombre d'actions
<b>A. Capital social</b>		
1. Capital souscrit		
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>84.411</b>	1.618.993
Réduction de capital	0	0
Exercice de warrants et de droits de souscription	0	0
Annulation d'actions propres	0	-14.587
Reclassification par transfert des réserves "primes d'émission"	0	0
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>84.411</b>	1.604.406
2. Représentation du capital		
- p.s. ordinaires s.d.v.n.	84.411	1.604.406
dont actions propres	-	-
<b>B. Engagement d'émission d'actions</b>		
- Obligations convertibles	-	-
- Warrants	-	-
- Stock option plan	-	-

## Structure de l'actionnariat

## Déclarations de participations au 31 Décembre 2025

	Date	Nombre d'actions (a)	% actualisé	Nombre d'obligations convertibles (b)	Nombre de warrants et options (c)	Total (a)+(b)+(c)	% potentiel actualisé	liée à
ENTREPRISES ET CHEMINS DE FER EN CHINE SA <sup>(1)</sup>	31/12/25	748.572 <sup>(2)</sup>	46,66 %	0	0	748.572	46,66 %	1
FINGAREN SRL <sup>(1)</sup>	31/12/25	92.411	5,76 %	0	0	92.411	5,76 %	1
Mme Guy Paquot (née Nicole Thys)	31/12/25	1.720	0,11 %	0	0	1.720	0,11 %	1
<b>Total</b>		<b>842.703</b>	<b>52,52 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>842.703</b>	<b>52,52 %</b>	

(1) La famille Paquot contrôle la société Fingaren SRL. Fingaren SRL contrôle la société Entreprises et Chemins de Fer en Chine SA.

(2) Les actionnaires principaux de Compagnie du Bois Sauvage SA, lui ont adressé, le 27 novembre 2024, une mise à jour de la notification reprenant les actions détenues au 08 mars 2024.

Au 31 décembre 2025, aucune autre notification n'a été reçue bien qu'Entreprises et Chemins de Fer en Chine ait procédé à un achat de 911 actions Compagnie du Bois Sauvage.

## Résumé des règles d'évaluation

Les règles d'évaluation des comptes sociaux sont reprises pour l'essentiel dans celles définies dans les comptes consolidés.

## Rapport de gestion

Le Rapport de Gestion sur les comptes sociaux de Compagnie du Bois Sauvage est présenté dans le présent Rapport Annuel 2025 sous forme d'un Rapport de Gestion Combiné. L'activité de « holding » de Compagnie du Bois Sauvage est en effet totalement liée à la présentation consolidée du Groupe (voir index du Rapport de Gestion Combiné en page 6).

## Rapport de gestion statutaire exercice 2025

Les comptes sociaux de l'exercice 2025 se clôturent par un bénéfice net d'EUR 20,859 millions contre une perte d'EUR -73,918 millions en 2024.

Ce résultat comprend notamment :

- les dividendes encaissés des participations pour EUR 22,012 millions dont principalement :
  - EUR 13,2 millions de Jeff de Bruges, EUR 4 millions de Neuhaus, EUR 1,3 millions AGEAS et EUR 0,989 millions d'Umicore ;
- les corrections de valeurs enregistrées en fin d'année se compensent avec les reprises de réductions de valeurs, notons principalement sur Umicore (+31,440 millions), sur Surongo Deutschland (EUR +7,263 millions), sur Imolina (EUR – 24,128 millions), Surongo America (EUR -14,751 millions) et en fonction des règles d'évaluation adoptées ;
- les frais généraux en hausse, qui reprennent des dépenses non récurrentes d'honoraires d'experts (notamment relatif à la réglementation CSRD (KEUR 250) ;
- les charges de dettes similaires d'EUR 0,7 million contre EUR 0,7 million l'an dernier.

Le lecteur se référera au rapport de gestion consolidé de l'exercice 2025 repris en page 4 et suivantes pour les autres points décrits aux articles 3:7 et 3:8 du Code des Sociétés et des Associations.

## Autres informations

- indications relatives aux activités en matière de recherche et de développement : néant
- indications relatives à l'existence de succursales de la société : néant



