

THE **NRB** GROUP

**2021**  
RAPPORT ANNUEL



La force d'un Groupe et la proximité  
d'une entreprise citoyenne





# SOMMAIRE

<b>LA FORCE D'UN GROUPE ET LA PROXIMITÉ D'UNE ENTREPRISE CITOYENNE</b>	<b>5</b>
<b>LE GROUPE NRB</b>	<b>8</b>
Notre mission	10
Notre vision	10
Le Groupe NRB et ses quatre piliers	11
<b>FOCUS 1</b>	<b>12</b>
NRB se met au vert!	12
Green cloud et éolienne : bravo NRB !	13
<b>FOCUS 2</b>	<b>16</b>
Ressources humaines	16
Top employer 2022 ? Mais encore !	17
<b>FOCUS 3</b>	<b>20</b>
Innovation	20
Agilité et anticipation	21
<b>FOCUS 4</b>	<b>24</b>
Synergie entre les filiales	24
Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin	25
<b>FOCUS 5</b>	<b>28</b>
Organisations internationales	28
Un groupe belge de dimension internationale	29
<b>RAPPORT DE GESTION 2021 DES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>32</b>
Rapport de gestion 2021 des comptes consolidés	34
<b>BILAN CONSOLIDÉ, COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS ET ANNEXES</b>	<b>44</b>
<b>STRUCTURE DU GROUPE</b>	<b>80</b>
Structure du Groupe NRB en 2021	82
Adresses des sièges sociaux	83
Structure de l'actionariat au 31/12/2021	84
Composition du conseil d'administration	85
<b>RÈGLES D'ÉVALUATION</b>	<b>86</b>
Actif	88
Passif	91
<b>LA CULTURE DE LA VICTOIRE</b>	<b>93</b>
<b>NOTES</b>	<b>94</b>



## PASCAL LAFFINEUR

CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
NRB GROUP

“ La force d'un Groupe  
devenu leader  
de son marché  
et la proximité  
d'une entreprise  
aux valeurs citoyennes ”

NRB a clôturé son plan stratégique 2017-2022 avec un an d'avance, en dépit du contexte sanitaire que l'on a connu. Loin de se reposer sur cette réussite, le Conseil d'administration a entériné un nouveau plan stratégique pour la période 2021-2026. Il prévoit de poursuivre jusqu'à l'horizon 2026 la croissance organique, la création de domaines d'expertises nouveaux et la poursuite d'une stratégie d'acquisitions.

En cette année 2021, charnière entre les deux plans, les défis n'ont pas manqué. Les succès non plus. Ce rapport a pour but d'en mettre un certain nombre en lumière, au travers d'interviews de représentants de différents départements issus de divers horizons du groupe. Ils nous éclairent sur leur rôle dans le développement du groupe, sur leurs spécificités, leurs challenges et les équipes qui les transforment en réussites.

RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et ESG (Environnement – Social – Gouvernance): NRB a fait de sa responsabilité sociétale et environnementale une priorité. Lier performances financières et impact environnemental et social est bien davantage qu'un effet de mode chez NRB. C'est une évidence. Elle s'impose de manière transversale dans le groupe.

Le volet le plus visible est sans nul doute la réduction de notre empreinte environnementale. Ce n'est pas une préoccupation nouvelle pour NRB : grâce à des investissements continus depuis 2015, NRB a doublé son volume de serveurs mais émet désormais quatre fois moins de CO<sub>2</sub>. NRB dispose à présent

“DATA  
IS THE NEW  
OIL”

Luc De Brabandère dans “In digital, we trust !?”

\*“Data is the New Oil” dans *The Economist*, 6 mai 2017

d'un véritable « Green Cloud » grâce à de multiples actions concrètes d'amélioration de notre efficacité énergétique. Parmi elles, il faut mettre en épingle le « projet éolienne » qui a mobilisé une équipe multidisciplinaire durant cinq ans et a débouché sur une réalisation dont chacun peut être fier. Elle couvrira 50 % des besoins en électricité du site de Herstal. Didier Mosbeux, coordinateur du projet, partage avec nous le récit de l'aventure, page 13.

**La création et la diffusion d'une série de quatre émissions, entièrement virtuelles, « In digital we trust ?! » ont marqué, elles aussi, un tournant dans la politique du groupe. Par cette initiative, NRB a voulu initier le débat autour du rôle de la transformation numérique dans la relance économique et sociale de notre pays, au lendemain de la crise de la Covid-19. Son ambition ? Identifier les espaces de questionnement entre les acteurs du numérique et les citoyens et tenter d'y apporter des réponses afin de réduire la fracture digitale et accroître la confiance dans les outils numériques. Pour ce faire, des débats bilingues français-néerlandais entre des personnalités du monde politique, économique et universitaire ont été menés par Luc de Brabandère, ingénieur, écrivain et philosophe impliqué dans le monde de la transformation digitale.**

Une telle croissance ne peut se construire sans le soutien des collaborateurs. Fidéliser, attirer, créer du lien, accompagner les talents sont les tâches quotidiennes des Ressources Humaines. Anne Gemine et Sarah Thiry nous livrent en page 17 comment et pourquoi NRB a été nommée Top Employer pour la deuxième année consécutive. Miser sur ses 3300 collaborateurs et être en contact avec chaque personne pour offrir les services qui répondent aux besoins spécifiques de chacun est primordial. Le département se donne les moyens d'être fidèle à cet engagement.

William Poos lève le voile sur la division « Digital transformation and Innovation ». Les domaines d'action de sa division sont aussi variés que multiples et en lien direct avec les préoccupations actuelles de nos clients, de la société dans son ensemble et des citoyens que nous sommes. Leur ambition est de mettre une technologie agile et sécurisée à leur service et non l'inverse. Et si innover, c'était aussi penser en termes de partenariats cross-sectoriels ? Pistes en page 21.

En tant que Membre du comité de direction représentant les filiales, Melchior Wathelet parie sur un assemblage prometteur : la force de frappe du Groupe NRB et une approche sur mesure grâce à l'autonomie et aux spécificités des filiales. « Mon rôle est d'essayer d'être la courroie de transmission, un facilitateur entre

les différentes composantes du Groupe », dit-il. Explication sur l'organisation des synergies entre les filiales en page 25.

Trasys International développe pour NRB une activité dédiée aux organisations internationales. Frédéric Baeke détaille en page 29 en quoi leurs enjeux sont spécifiques et constituent un challenge permanent.

**Diversité des services, complémentarité des compétences et approche dédiée sont sans nul doute les atouts qui propulsent NRB au premier rang ; ils nous permettent de cerner de manière intime les besoins du client et d'y répondre par des solutions adaptées, tous secteurs confondus.**

Un pas plus loin, notre souhait pour demain est de faire de NRB un groupe TIC complet grâce, entre autres, au développement d'un pôle Telecom. Des actions concrètes de croissance organique ou par acquisitions viennent soutenir ce mouvement. Tout comme la création de nouveaux pôles (Telecom et Biotech), les premiers pas en France (via l'acquisition de Trigone), la poursuite de notre développement en Flandre (via Prodata Systems), l'internationalisation du groupe et les synergies entre les filiales.

Nos ambitions sont grandes, à la hauteur des défis de notre époque et nous disposons de toutes les ressources techniques et de toutes les compétences nécessaires pour les atteindre, grâce à la confiance sans cesse renouvelée de nos clients.

**Pascal Laffineur,**  
Chief Executive Officer  
NRB Group







1

# Le Groupe NRB



## Notre **vision**

“ Through our collaborative intelligence, we are a reference name in turning digital opportunities into improvements in everyday life, while minimizing our impact on the environment. ”

## Notre **mission**

“ We, as the NRB community, commit to deliver optimal, secured, end-to-end ICT solutions and services, in a long term partnership with customers from the public and private sectors, to simplify technological, economical and societal transformation, through proven innovation, shared expertise and our empowered people. ”

UNE ORGANISATION  
AUTOUR DE  
**4 PILIERS**  
AU SEIN DU GROUPE NRB.

## CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE  
D’AFFAIRES

**501.6 M€**



**3 300**

COLLABORATEURS



EBIT :

**63.9 M€**



EBITDA :

**75.2 M€**



# LE GROUPE NRB ET SES QUATRE PILIERS



Le Groupe NRB est devenu un acteur solide qui occupe aujourd'hui une place de choix sur le marché belge. Le Groupe se compose de filiales qui ont chacune un rôle très spécifique à jouer au sein du Groupe.

La stratégie du Groupe était, et est toujours, de croître sur deux dimensions.

Une première dimension horizontale dans laquelle nous construisons des solutions technologiques performantes et des offres de services couvrant le cycle de vie complet et toutes les couches d'une solution TIC de bout en bout.

La seconde dimension est la « verticalisation » de notre portefeuille, qui nous permet d'offrir à des segments de marchés cibles, tels que les soins de santé, les autorités locales ou le marché des moyennes entreprises, des produits et des services qui intègrent la connaissance de leurs processus métier, des solutions packagées pour relever les principaux défis auxquels leur secteur est confronté.

Selon cette organisation, les activités du Groupe NRB sont organisées autour de quatre piliers.

Le **premier pilier**, orchestré par **NRB**, se compose de sept sociétés qui contribuent à construire et à offrir un portefeuille complet de services informatiques permettant d'offrir des solutions de bout en bout pour répondre au contexte spécifique et aux ambitions des organisations et des entreprises dans cinq verticaux cibles. Ces verticaux cibles sont : le secteur public et social, le secteur finance et assurance, le secteur de l'énergie et des utilités publiques, les organisations internationales et enfin, le secteur industriel et biotech.

Le **deuxième pilier** est celui de **ZORGI**, qui propose des solutions et services informatiques dédiés au secteur des soins de santé.

Le **troisième pilier** est constitué de **CEVI**, **Logins** et **Civadis**, toutes spécialisées dans les produits et services informatiques destinés aux autorités locales. Font également partie de ce pilier, **SIGGIS** dont la mission est de fournir des solutions géospatiales ainsi que **SDP** spécialisée dans la fourniture de progiciels destinés aux notaires.

Le **quatrième pilier** est **Computerland**, qui s'adresse aux entreprises de taille moyenne en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.



# FOCUS 1

NRB se met au vert!

# GREEN CLOUD ET EOLIENNE : BRAVO NRB !

## EN BREF :

### QUI ?

Didier Mosbeux

### QUOI ?

Coordinateur technique au sein du service Facilities Management.

### QUAND ?

Chez NRB depuis 2003, d'abord comme agent de maintenance et ensuite, comme coordinateur technique.



**Entré en 2003 comme agent de maintenance chez NRB, Didier Mosbeux y est aujourd'hui coordinateur technique au sein du service Facilities management. Il a eu l'opportunité de piloter le projet « éolienne » initié en 2017 et abouti en 2021. Il nous explique en quoi cela était et reste une expérience unique.**

## EN QUOI CONSISTE LE TRAVAIL DU SERVICE FACILITIES MANAGEMENT CHEZ NRB ?

Le service Facilities management gère tout le bâtiment : installations de câblages électriques, entretien des espaces verts, déménagements en interne, détection incendie, la fourniture en électricité et en froid dans les data centers, sans oublier leur redondance en cas de coupure du réseau électrique, etc. Tout ce qui est nécessaire pour que le bâtiment soit correctement entretenu et que nos collègues puissent travailler en toute sécurité. Vous imaginez tout ce que vous avez à faire chez vous, à la maison ? Le service Facilities assume l'équivalent à l'échelle d'une société comme NRB, majoré de toutes les complexités au niveau des attestations à obtenir auprès des organismes agréés, par exemple.

“ Chez NRB on travaille sérieusement, mais on ne se prend pas la tête ! ”

## QUAND LE PROJET ÉOLIENNE EST-IL NÉ ?

L'idée remonte à 2017, à l'initiative de la direction Finance / Purchasing. Les intervenants se sont mis autour de la table, ils ont monté un business case et ils ont initié les différentes démarches. De bout en bout, la réalisation du projet a pris 5 ans ; les demandes telles que permis de bâtir, autorisations (Skeyes, par exemple, vu la proximité de l'aéroport de Liège), enquêtes de voisinage, etc. ont duré 3 ans. Ensuite, j'ai pris les commandes et une équipe projet a été constituée. Outre le fait que cela a été une chance et une superbe expérience de pouvoir piloter ce projet - ce n'est pas tous les jours que l'on a la possibilité d'installer une éolienne -, cela a été également l'occasion de faire la connaissance des voisins, l'état d'esprit était bon, tout le monde avait envie de collaborer, nous n'avons rencontré aucune réticence. Une fois toutes ces formalités remplies, nous avons pu attaquer la construction en tant que telle.

## QUI A CONSTRUIT L'ÉOLIENNE ?

L'éolienne ne nous appartient pas. C'est la propriété de Demainvest, une joint-venture entre Luminus et Sogepa. Elle a donc été construite par Luminus. NRB bénéficie de ce que l'éolienne produit car elle est raccordée en ligne directe (sur la haute tension) et paie grâce à cela sa consommation d'électricité à un prix préférentiel. Notre électricité est bien verte mais elle n'est pas gratuite !



“ J’ai eu la chance de pouvoir évoluer chez NRB, j’ai gravi les échelons pour arriver au poste actuel ”.

## POURRIEZ-VOUS EXPLIQUER EN QUELQUES MOTS COMMENT S’EST DÉROULÉE CETTE GESTION DE PROJET ?

Des réunions de chantier ont été organisées avec l’équipe de Luminus. Tous autour de la table, nous avons analysé les phases de construction. En mars 2021, le premier trou a été creusé, le périmètre sécurité et les baraques de chantier installés, les gros engins sont arrivés, nous avons communiqué en interne et nous avons pu commencer. Nous avons créé les fondations, tiré les câbles. Il a aussi fallu gérer le site car il y avait un impact important au niveau du parking ; de grosses grues étaient présentes durant la phase de construction et pour des raisons de sécurité, elles devaient pouvoir à tout moment se poser à même le sol. Nous avons bloqué l’accès à toute une série de places de parking et réorganisé la circulation. Par chance, si l’on peut s’exprimer ainsi, de nombreux collaborateurs étaient encore en télétravail.

Aujourd’hui, l’éolienne tourne, elle a produit son premier kilowatt fin janvier 2022. Elle est en phase de « commissioning », c’est-à-dire en phase de test. Il faut entre 250 et 300 heures de test réel, au cours desquelles on ne la force pas à démarrer, elle ne produit que s’il y a du vent. Au terme de ces 250 à 300 heures, elle sera officiellement mise en production, certificats verts à la clé. L’électricité verte ainsi produite devrait couvrir au moins 50 % de la consommation annuelle du site NRB Herstal.

## L’ANECDOTE

« Les pales de l’éolienne ont été livrées un vendredi à 3 heures du matin », raconte Didier Mosbeux. « J’étais présent, j’y tenais. Mais le convoi exceptionnel mesurait 65 mètres et ne pouvait pas rejoindre le chantier ; bloqué par un talus dans un tournant, il ne manquait que quelques centimètres pour que cela passe. Le temps d’organiser l’enlèvement des terres du talus, il était 6 h du matin, les collaborateurs qui arrivaient au travail prenaient des photos. L’ambiance était formidable. C’est un super souvenir ».

## COMMENT VOYEZ-VOUS LA SUITE ?

Pour l’instant, je termine le projet. Il faut remettre le chantier au propre, tout réinstaller correctement, notamment l’éclairage et la remise à disposition des emplacements de parking, se procurer les plans « as-built », - c’est-à-dire les plans d’architecte -, pour le jour où des travaux seraient nécessaires.

D’autres projets « green » sont à l’étude chez NRB : installer d’autres panneaux photovoltaïques pour continuer à améliorer la production d’électricité verte et atteindre la plus grande autonomie possible en fait partie.

Il est aussi question d’installer des batteries pour stocker l’éventuelle surconsommation de l’éolienne. C’est au stade d’idées, il est crucial d’évaluer d’abord le coût de ces installations, leur durée de vie et leur retour sur investissement. Un business case est nécessaire.

En tout cas, la dynamique de NRB est de développer tout ce qui est possible en matière d’énergie verte, pour autant que cela apporte un return positif. C’est une démarche win/win.

## YAMMER, LE RÉSEAU SOCIAL INTERNE DE NRB

Via le réseau social interne de NRB, Didier Mosbeux a tenu un journal de la construction de l’éolienne. Les collaborateurs ont de ce fait pu en suivre les étapes au quotidien et se sont montrés très enthousiastes et impliqués.



“ Le projet éolienne a été une grande chance. C'est la première et j'espère pas la dernière fois dans ma carrière que j'aurais l'occasion de gérer un dossier d'une telle ampleur ”.



## QUELQUES CHIFFRES

HUB (LA NACELLE)

À **135**  
MÈTRES DE HAUT

PALES DE **50**  
MÈTRES CHACUNE

DIMENSION DU SOL  
JUSQU'À LA POINTE :

**185** MÈTRES

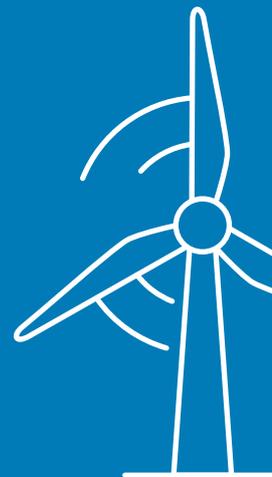
PUISSANCE DE

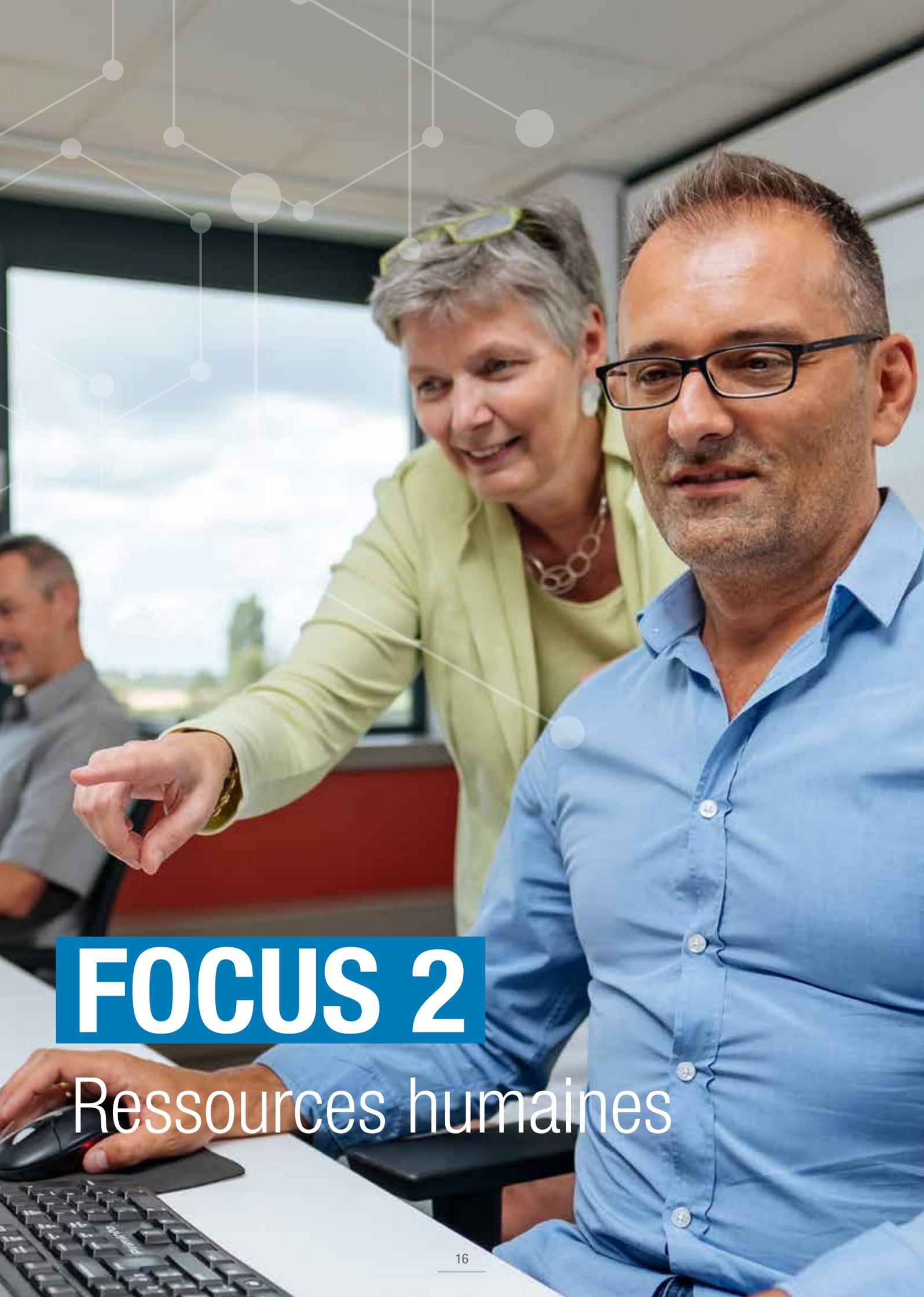
**2,99** MW

**26** PIEUX, CHACUN  
ENFOUI À 18 MÈTRES  
DE PROFONDEUR

CONVOI EXCEPTIONNEL

DE **65**  
MÈTRES DE LONG





# FOCUS 2

Ressources humaines

# TOP EMPLOYER 2022 ? Mais encore !



## EN BREF :

### QUI ?

Anne Gemine  
et Sarah Thiry

### QUOI ?

CHRO  
(Chief Human Resources Officer)  
et Talent Acquisition Manager



**Si le Groupe NRB grandit à une vitesse fulgurante, il n'en demeure pas moins humain et mise plus que jamais sur ses collaborateurs.**

**Attirer, fidéliser, créer du lien, accompagner: c'est en ces termes que la direction des ressources humaines envisage l'avenir au sein du groupe.**

Après avoir répondu aux 400 questions de la « HR Best Practices Survey » du Top Employer Institute, NRB a obtenu pour la deuxième année consécutive le titre de « Top Employer 2022 » pour l'excellence de ses pratiques RH. Cette certification à laquelle se présente l'équipe RH offre à l'entreprise l'opportunité de se comparer à d'autres sociétés, d'évaluer ses pratiques et d'y déceler les évolutions encore possibles en la matière.

Une occasion pour NRB d'ajuster ses pratiques RH à un monde en constante évolution.

## FIDÉLISER ET ACCOMPAGNER

Faire de la vie collective de l'entreprise un cercle positif où les collaborateurs en place se sentent valorisés et écoutés, c'est l'un des piliers de la culture d'entreprise chez NRB.



Pour y parvenir, plusieurs moyens existent, « mais ce qui est primordial, c'est de pouvoir être en contact avec chaque personne pour offrir les processus qui répondent aux besoins spécifiques de chacun », explique Anne Gemine, CHRO.

L'expansion de l'entreprise induit de nouveaux projets qui requièrent eux-mêmes de nouvelles compétences.

« Nous travaillons dans un marché très tendu au niveau des ressources ; les projets sont nombreux, les technologies en croissance, le périmètre de propositions s'élargit », poursuit Anne Gemine. Dans ce cadre, faire grandir l'entreprise, c'est permettre au collaborateur de pouvoir à son tour progresser, en suivant, par exemple, différentes formations, en participant à de nouveaux projets...

“ Les ressources humaines, c'est s'assurer que l'on a les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment ”.

Chez NRB, les employés n'ont pas à craindre de se renouveler ; se rendre compte qu'on a fait le tour d'une fonction et envisager de changer d'activité est même encouragé. En effet, la mobilité interne est aussi un canal de recrutement. À ce titre, le « career management » offre à chacun la possibilité de s'interroger, en interne, sur son évolution dans l'entreprise. Au cours des trois dernières années, une personne sur trois y a recouru. Cela permet aux collaborateurs souhaitant évoluer d'être accompagnés dans ce processus. « En 2021, une quarantaine

de personnes en ont bénéficié », précise Sarah Thiry, Talent Acquisition Manager. « Cette mobilité peut évidemment suivre une logique de progression mais l'entreprise ne souhaite pas s'arrêter aux évidences. Le mouvement au sein de la société peut être inattendu ; il peut s'agir d'un changement de métier, de type de client, voire des deux ».

## ATTIRER

Outre la fidélisation des collaborateurs en place, le recrutement est l'une des missions prioritaires de la direction des ressources humaines, l'un des supports à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. En 2021, deux cents personnes ont été engagées et l'on sait d'ores et déjà que deux cents autres rejoindront NRB en 2022. Pour agrandir les équipes, l'équipe de recrutement met en place des actions de notoriété et de partenariats afin de rencontrer les futurs talents.

Les actions de notoriété présentent le cadre, l'environnement de la société. Elles mettent en lumière les projets intéressants, les investissements, notamment dans la technologie, et mettent également en avant les experts de l'entreprise. Les actions de partenariats visent quant à elles les hautes écoles et les universités, avec lesquelles sont proposés des workshops afin de permettre aux étudiants de rencontrer des experts, de découvrir des métiers et NRB en tant qu'employeur.

Tout cela a pour but de rendre attractive l'intégration au sein de l'entreprise et donc d'attirer de nouveaux collègues, tous âges confondus.



“ L'un des rôles essentiels des RH au cours de cette année 2021 marquée par la crise sanitaire était de faire sentir aux collaborateurs que la société veille à leur santé et leur bien-être ”.

## CRÉER DU LIEN

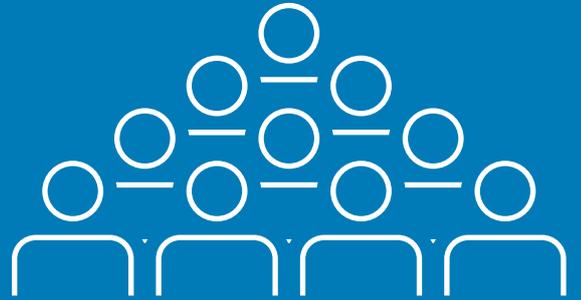
Au sein de l'équipe RH, les spécialistes ont une double casquette : ils assument leur travail quotidien dans le département mais ils sont aussi partenaires d'une partie de la structure et assistent pour ce faire aux réunions de managers, vont à la rencontre des équipes. C'est une manière de créer du lien et de permettre aux collaborateurs de savoir à qui s'adresser en cas de questions. Des actions concrètes sont menées pour entretenir ces liens de manière informelle. Des événements ont lieu afin de permettre la rencontre des collaborateurs mais aussi des clients et des experts. En 2021, ils ont été maintenus ou réinstaurés dès que la situation sanitaire le permettait. « Cela va de manger des frites ou des glaces tous ensemble dans le jardin à faire venir Ilios Kotsou, docteur en psychologie et maître de conférences à l'Université Libre de Bruxelles, pour nous parler de bien-être », se souvient Anne Gemine.

Et la CHRO de conclure : « Dans les prochaines années, il n'y aura pas de ralentissement de cette chasse aux talents. Nous devons proposer une véritable aventure à ceux qui sont là et à ceux qui arrivent. C'est notre rôle ».

## 2021, UNE ANNÉE SINGULIÈRE

En 2021, dans le contexte sanitaire que chacun connaît, une attention particulière a été accordée à former et accompagner les managers à la gestion des équipes en mode hybride (télétravail). Cela a également été l'occasion de rappeler aux collaborateurs que si le travail individuel peut porter ses fruits, le Groupe NRB veille avant tout à soutenir les performances collectives.

# ATTRACTIVITÉ



**200**  
**PERSONNES**  
**ENGAGÉES**





# FOCUS 3

Innovation

# AGILITÉ ET ANTICIPATION

## EN BREF :

### QUI ?

William Poos

### QUOI ?

Head of Digital Transformation and Innovation

### QUAND ?

Chez NRB depuis 2003



Engagé chez NRB en 2003, William Poos a d'abord été responsable de projets avant d'être successivement en charge d'une équipe d'architecture, d'une équipe de gouvernance (qui intégrait du service management, de l'architecture et de la sécurité) et enfin d'une équipe de transformation digitale à laquelle a été ajoutée la partie innovation en 2019. Outre qu'il est la cheville ouvrière de l'innovation et de la transformation digitale chez NRB, son parcours au sein de l'organisation illustre à merveille ce que peut y être la mobilité interne. Rien d'étonnant, dès lors, à ce qu'il pilote les projets de sa division selon un modèle itératif agile!

« J'ai toujours créé les entités vers lesquelles je suis allé », se souvient William Poos. « Elles ont été définies pour officialiser l'activité que mes collègues et moi avons créée ». Car c'est cela aussi, l'innovation : faire évoluer le portefeuille de services de NRB au fil des années, et pour ce faire assembler des équipes dont les réalisations servent directement la croissance et le chiffre d'affaires du groupe. Fier de faire de l'innovation rentable en travaillant sur des technologies quelque peu en avance sur le marché, William Poos est à la tête d'un service de 150 personnes qui génère un chiffre d'affaires de 22 millions d'euros. « L'idée est toujours de garantir une certaine rentabilité à l'activité. Nous sommes un centre de profits avant d'être un centre de coûts ».



## NOUVEAUX PRODUITS, NOUVELLES APPROCHES

La particularité de la division est de combiner des compétences de conseil stratégique avec des compétences d'architecture, à la frontière entre la partie business et la partie technologique, et enfin des compétences pointues au niveau technologique :

« de cette manière, nous pouvons partir des problèmes concrets de nos clients et y apporter des solutions adaptées dans le cadre d'une itération courte, à savoir d'une durée de maximum 2 à 3 mois, avec une agilité dans la prise en compte des nouvelles fonctionnalités ». Nous accompagnons notre client dans l'identification de ses problématiques.

“ Plutôt que de changer d'employeur, j'ai changé plusieurs fois de métier au sein de l'organisation ”.

Nous sommes passés d'un mode réactif (répondre aux demandes clients) à un mode proactif (guider le client vers la clarification de ses problématiques/besoins). Dans ce contexte, de petites initiatives peuvent parfois se transformer en gros projets. Ce fut le cas notamment avec Flora by Ethias, une toute nouvelle plateforme technologique dans le secteur de l'assurance, emmenée par une équipe d'une quinzaine de personnes. Pour ce projet spécifique réalisé pour et avec la compagnie d'assurances Ethias, l'idée était de mettre sur le marché, sous une nouvelle marque, de nouveaux produits

d'assurance, en adoptant un discours plus jeune par rapport au ton traditionnel des assureurs. Le tout a été additionné d'automatisation pour pouvoir optimiser le plus possible les traitements en interne.

## LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DU CLIENT

« Nous offrons le contenu et la solution technologique », précise le Head of Digital Transformation and Innovation. « Le différentiateur au sein de notre équipe est de pouvoir couvrir l'ensemble du cycle de vie d'un projet ».

Applications mobiles, réalité augmentée, intégration de systèmes, collaborations automatisées, optimisation énergétique, mobilité, qualité de l'air, triage des déchets, stockage et analyse de données, intelligence artificielle... les domaines d'action du département Innovation sont aussi variés qu'illimités et en lien direct avec les préoccupations actuelles de notre société et de ses citoyens. « Nous combinons toutes nos compétences pour construire des solutions qui compilent l'ensemble des technologies afin de répondre adéquatement aux problématiques de nos clients ».

Ainsi, en 2021, NRB a pu, dans le cadre de la crise sanitaire, répondre à un besoin urgent des acteurs culturels de Durbuy : « nous avons équipé les salles de spectacle de capteurs de CO<sub>2</sub> et de particules dans l'air, eux-mêmes connectés à des purificateurs d'air. Une fois les seuils de qualité de l'air atteints, les purificateurs d'air se mettaient en route, le tout associé à des capteurs qui contrôlaient le nombre de personnes présentes dans la salle ».

Capteur de CO<sub>2</sub>



## EXPLORATION ET INTÉGRATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

Mettre la technologie au service du citoyen, quel que soit le secteur d'activités (secteur public, secteur bancaire, secteur des soins de santé, etc.), telle est l'ambition du département qui travaille de manière transversale pour les 4 piliers du groupe, avec toujours une longueur d'avance en matière de création de nouveaux services et d'exploration de nouvelles technologies : « on ne fait pas de recherche fondamentale mais on regarde ce qui existe et comment l'intégrer rapidement pour répondre à la problématique du client ». Ce qui suppose, on s'en doute, que tous les membres de l'équipe soient ouverts aux dernières nouveautés en matière de développement technologique : « Exactement, ils ont chacun une spécialité pour laquelle il leur est demandé de faire de la veille ».

Dans le rayon des projets lancés en 2021, William Poos pointe le « smart metering », qui consiste à placer en Région bruxelloise, à la demande des distributeurs de gaz et d'électricité, des compteurs intelligents capables d'informer le consommateur en temps réel sur sa consommation. Un projet d'alerting est également en cours de développement pour ce qui a trait à la consommation d'eau, en cas de fuites par exemple, ou à l'entretien des chaudières. Sur base des informations collectées par les objets connectés, un rendez-vous est pris automatiquement avec un chauffagiste qui va se présenter chez le consommateur pour poser les actes nécessaires, le tout orchestré par l'application mobile.

## SHAZAM DES DÉCHETS

**Last but not least, le projet Shazam des déchets, une application mobile créée à l'initiative d'Idelux, regroupement de 5 intercommunales qui ont pour mission de stimuler le développement économique et d'optimiser la gestion de l'environnement par le tri, le recyclage, la valorisation des déchets et l'assainissement des eaux dans la province du Luxembourg belge.** « Vous connaissez l'application Vivino? », demande William Poos. « C'est un peu la même chose mais pour les déchets. Si vous ignorez dans quel compartiment vous devez trier le déchet, vous le prenez en photo et l'application vous dit où le recycler! ».

“ Les nouvelles technologies ne cesseront d'évoluer. Elles seront au cœur de l'innovation de demain, tout comme la disparition des frontières entre les différents secteurs d'activité et le partage de l'information, toujours dans le respect des réglementations en vigueur ”.

## QUELQUES CHIFFRES

150



COLLABORATEURS

22 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

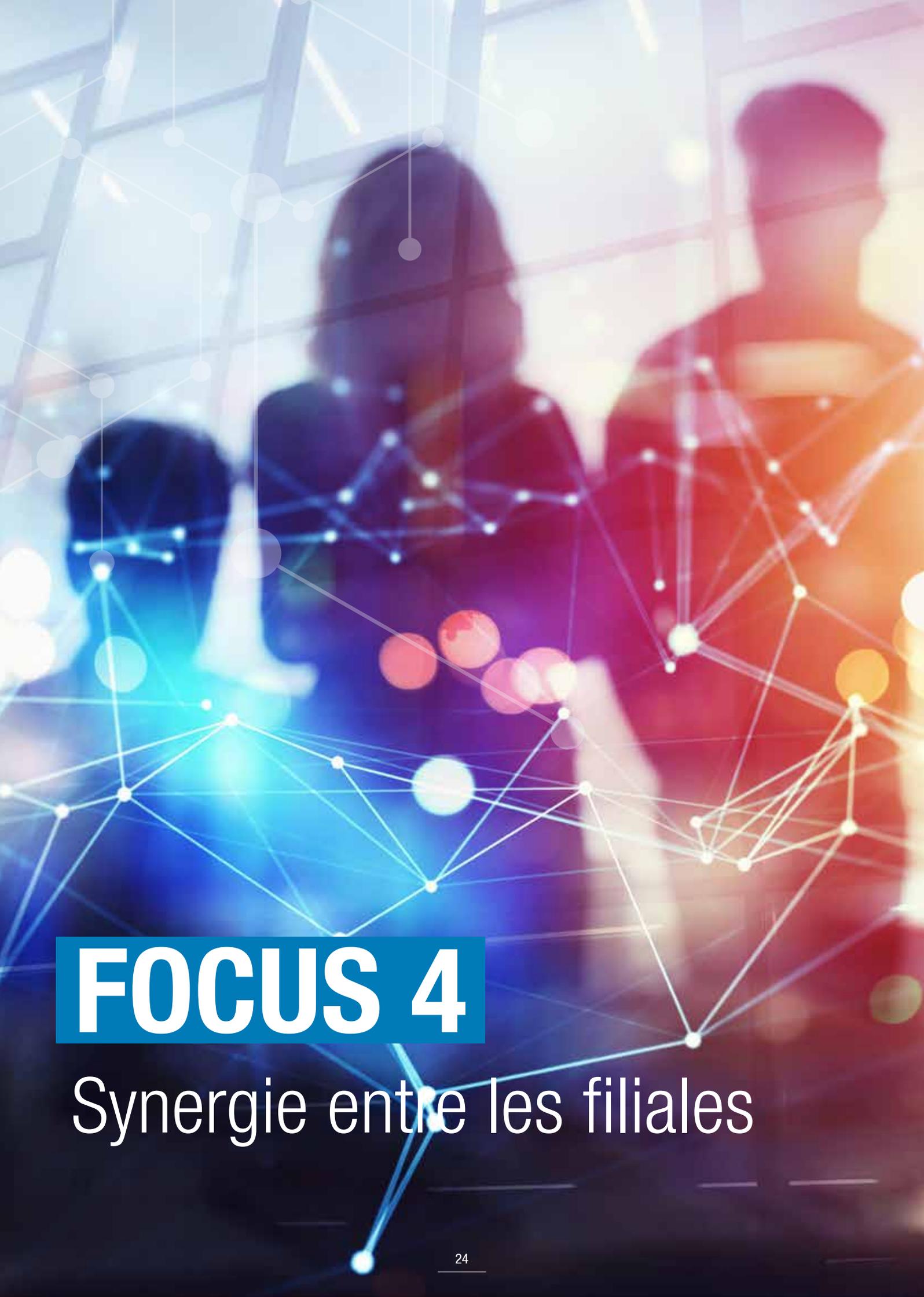


## ET DEMAIN ?

À la question « comment envisagez-vous l'avenir en matière d'innovation chez NRB? », William Poos répond aussi avec agilité: « au-delà des technologies déployées pour répondre à des besoins de certains secteurs d'activité, raisonne-t-il, il existe, j'en suis convaincu, des gisements de valeurs dans ce que l'on appelle des éléments 'cross sectoriels'. Nous pouvons amener de l'innovation en créant des partenariats stratégiques entre différentes entités, nous découvrirons des synergies possibles ».

En effet, s'allier entre organisations issues de différents secteurs (médical, climatique ou énergétique) pour prévenir ou détecter plus rapidement des situations critiques pourrait éviter bien des déconvenues financières, entre autres, aux entreprises et aux citoyens comme aux organismes assureurs. Cela pourrait aussi influencer positivement sur la santé de notre planète.

« C'est de l'innovation plus organisationnelle mais cela reste de l'innovation et cela peut amener de nouvelles propositions de valeur qui peuvent être portées sur le marché par lesdites entités », conclut William Poos.



# FOCUS 4

Synergie entre les filiales

# SEUL ON VA PLUS VITE, ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN

## EN BREF :

### QUI ?

Melchior Wathelet

### QUOI ?

Membre du Comité de direction représentant les filiales

### QUAND ?

Janvier 2021



**S'appuyer sur la force de frappe du Groupe NRB, tout en cultivant les spécificités de ses filiales au travers d'une approche dédiée à leurs différents secteurs, c'est le défi que relève Melchior Wathelet depuis janvier 2021, en tant que membre du Comité de direction représentant les filiales.**

## POUVEZ-VOUS M'EXPLIQUER QUEL EST VOTRE RÔLE AU SEIN DE NRB ?

**Dans le Groupe NRB, nous travaillons par piliers, de manière transversale.** Il y a le pilier 1, celui de la maison-mère historique (secteur public et social, énergies et utilités publiques, industrie et biotech, finance et assurance, organisations internationales), où le business model NRB « classique » s'applique. Et puis, il y a les piliers 2, 3 et 4 où, selon les spécificités de secteurs particuliers (les soins de santé, le secteur public local et les moyennes entreprises), nous avons estimé qu'il convenait d'adopter une approche dédiée à ces différents secteurs. Mon rôle est d'essayer d'être la courroie de transmission, un facilitateur entre le pilier 1 et les piliers 2, 3 et 4 du Groupe NRB. Je veille à créer et entretenir les synergies entre la maison-mère et les filiales ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes.

## COMMENT S'ORGANISE CETTE SYNERGIE ENTRE LES FILIALES ET NRB ?

Le grand principe est l'autonomie de chacun des piliers (Zorgi, Civadis-CEVI-Logins et Computerland) tout en essayant de faire fructifier cette autonomie là où c'est nécessaire, en s'appuyant sur la force du Groupe NRB. Une des spécificités de NRB est d'être une société suffisamment grande pour être stable, riche de compétences et de connaissances et dotée de processus

“ Nous sommes devenus un acteur important en Belgique et nous avons conscience que ce marché est fondamental pour notre croissance ”.



industrialisés, tout en étant assez proche de l'ensemble de ses clients. L'enjeu est de privilégier cet équilibre entre une taille suffisamment importante pour être à la pointe de la technologie et innover, être multisectoriel et se nourrir de l'ensemble des divisions de NRB, tout en étant accessibles et réactifs.

C'est un peu cela que nous avons voulu reproduire dans les filiales : entretenir une approche locale sur-mesure. Car le secteur des soins de santé, par exemple, est très spécifique. Il en va de même des entités publiques locales. Ce ne sont pas nécessairement le core business de NRB.

J'essaie donc d'être le lien entre ces piliers, en rappelant à NRB les spécificités de ses filiales mais aussi aux filiales de s'alimenter des potentialités incroyables offertes par NRB.

## UN ÉCHANGE DE BONS PROCÉDÉS, EN QUELQUE SORTE ?

Exactement ! Les filiales peuvent aller se sourcer, s'alimenter chez NRB et NRB peut avoir accès à des marchés spécifiques grâce à ses filiales auxquelles une véritable autonomie est laissée.



“ Une des spécificités de NRB est d'être suffisamment grande et importante pour tendre vers l'excellence, tout en restant assez proche de l'ensemble de ses clients ”.

## QUELLES ACTIONS AVEZ-VOUS MISES EN PLACE, CONCRÈTEMENT ?

Grâce à mon nouveau rôle au sein du Comité de direction NRB, j'ai accès à l'ensemble des informations et je les partage en fonction des besoins.

Par ailleurs, nous avons créé l'Executive Club, où nous faisons en sorte que toutes les filiales se rencontrent et se parlent, car si vous souhaitez collaborer, il faut se voir et apprendre à se connaître.

De nombreuses autres choses concrètes s'organisent. Anne Gemine a pris beaucoup d'initiatives sur le volet ressources humaines, pour qu'au niveau du recrutement l'on utilise aussi la force de frappe du groupe afin d'atteindre des marchés auxquels on n'aurait pas forcément eu accès. Si l'on se rend dans une foire spécifique aux soins de santé, par exemple, mieux vaut y aller au nom de Zorgi qui est réputé pour sa maîtrise en la matière.

Nous avons également échangé nos bonnes pratiques sur d'autres thèmes très variés comme les enquêtes de satisfaction, la sécurité de notre IT, l'UX (User Experience), ainsi que des thèmes pratiques comme le parc automobile, l'occupation des bâtiments, etc.

À chaque fois, nous essayons de nous saisir du savoir-faire du groupe afin de créer et d'offrir des services « user-friendly » à l'ensemble de nos utilisateurs.

Les synergies sont décidées en fonction des besoins. C'est souvent entre nous, au sein de l'Executive Club, que cela se décide. C'est un mode de fonctionnement extrêmement agile et peu formel qui repose sur la conviction. Soit chacun y trouve son intérêt, soit on ne le fait pas, on arrête directement et on passe à quelque chose de plus intéressant. C'est une force motrice puissante.



## C'EST PASSIONNANT...

Ma tâche est passionnante ; l'effort pour y arriver doit être fourni en continu. La collaboration, même si elle revêt un intérêt évident, n'est pas naturelle au jour le jour dans l'opérationnel. Travailler de cette manière suppose de prendre de la hauteur, d'oublier un instant son intérêt individuel pour revenir à l'intérêt collectif. C'est un challenge constant, cela demande d'être sans cesse relancé, remis sur la table. C'est à la fois la difficulté et l'intérêt de la mission.

## COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR EN MATIÈRE DE SYNERGIE ENTRE LES FILIALES ?

Les mécanismes que nous mettons en place peuvent s'adapter et être réutilisés chaque fois qu'il y a soit de la croissance interne, soit de la croissance par acquisition.

Ce modèle en piliers, dans le respect total des spécificités des secteurs tout en se basant sur la force de frappe globale de NRB, s'industrialise non seulement dans les produits et dans les services que l'on offre, mais aussi dans son volet organisationnel. Grâce à ce mode de fonctionnement, on dispose désormais d'un modèle « évolutif ».

L'année 2021 nous a prouvé que le modèle peut grandir tout en gardant ce type de gouvernance. Néanmoins le tout n'est pas de grandir, encore faut-il grandir de la bonne manière d'un point de vue économique et sur le plan de l'efficacité. La fulgurance de la croissance du groupe, associée à une rentabilité inchangée, fait de NRB un groupe fort car il a grandi de manière saine.

“Les deux grandes forces du Groupe NRB sont

- son dimensionnement : le groupe est suffisamment grand pour être efficace et suffisamment local pour garantir la meilleure proximité au marché ;
- son modèle économique : plutôt qu'une rentabilité maximale financière à court terme, le groupe met l'accent sur la recherche d'efficacité économique ce qui se traduit par de la création de valeur, une capacité d'investissement, de l'engagement de personnel et une rentabilité saine à long terme.

Ces forces caractérisent également les filiales qui jouissent d'une forte autonomie leur permettant de tracer leur propre voie en respectant ces deux forces du groupe.”

“Autonomie et incarnation de ces forces rendent l'équilibre entre filiales et maison-mère optimal ”.



# FOCUS 5

## Organisations internationales

# UN GROUPE BELGE À DIMENSION INTERNATIONALE

## EN BREF :

### QUI ?

Frédéric Baeke

### QUOI ?

Directeur Organisations Internationales

### QUAND ?

CHEZ NRB DEPUIS 2020



**Avec un chiffre d'affaires de plus 53 millions en 2021, Trasys International développe pour NRB une activité dédiée exclusivement aux organisations internationales, à savoir essentiellement les institutions européennes et leurs agences. Frédéric Baeke nous éclaire sur les spécificités et l'ampleur de la tâche.**

« Je ne pourrais vous dire à l'unité près combien d'institutions et agences européennes il y a mais nous les ciblons toutes », explique d'entrée de jeu Frédéric Baeke. En 2021, la division « organisations Internationales » a dépassé ses objectifs en matière de revenus, en réalisant une progression de plus de 10 %. Parallèlement à cela, développer les marchés de l'OTAN et des Nations Unies (1,5 millions d'euros de chiffre d'affaires) figure en tête de la bucket list du directeur de la division internationale de NRB.

## UNE SOCIÉTÉ DANS LA SOCIÉTÉ

Qui dit organisations internationales, dit marché extrêmement concurrentiel. « Cela demande aux différentes équipes d'ajuster en permanence la qualité de leurs services », précise Frédéric Baeke. L'équipe « International Organisations » est active dans trois disciplines : le pôle managed staffing, qui consiste à détacher des consultants en régie chez les clients ; le pôle consulting, à savoir offrir des services IT ou business équivalents aux Big Four ; et le pôle « fixed price », qui vise à réaliser des projets sur mesure pour un prix fixe.

Frédéric Baeke poursuit : « Trasys International est en Tier 1 chez NRB. Nous sommes donc complètement intégrés dans ses process et dans sa structure commerciale et financière. Cependant, nos enjeux sont très spécifiques comparés aux autres verticaux tels que Finance & Assurance ou Public & Social, car nous devons faire face à un marché extrêmement compétitif où la combinaison de l'atteinte des objectifs de performance financière avec des prix sous la tension d'un

“ Nous devons faire face à un marché extrêmement compétitif où la combinaison de l'atteinte des objectifs de performance avec des prix sous tension relève d'un challenge permanent ”.





marché ultra-concurrentiel relève d'un challenge permanent ». Trasys international dispose de son propre centre delivery : « c'est ce qui nous rend atypiques, nous sommes une société dans la société ».

## DE CONCURRENTS À PARTENAIRES

---

Par ailleurs, pour fournir ses services aux institutions européennes, à l'OTAN ou aux Nations Unies, Trasys International passe par des contrats-cadres et répond à des appels d'offre sur les marchés publics européens. Une équipe presales en a fait sa spécialité. « Nous identifions les appels d'offre qui s'inscrivent dans le cadre de nos activités et nous créons des consortiums, c'est-à-dire des conglomerats de sociétés concurrentes avec lesquelles nous devenons partenaires pour remporter l'appel d'offre ».

## LES RÉALISATIONS MARQUANTES EN 2021

---

Une grande réussite en 2021 a été le renouvellement pour les organisations internationales du contrat-cadre avec l'Agence chimique européenne (ECHA), délivré à 100 % par la Grèce, représentant 60 % de son chiffre d'affaires. Trasys International est arrivée première au lot benchmark et au lot développement et a de ce fait gagné le contrat. Frédéric Baeke le résume ainsi : « pour faire très court, le rôle de la société a été de créer une plateforme sur laquelle les compagnies doivent déposer

les informations liées à toutes les composantes chimiques présentes dans leurs produits. Cette année, le contrat-cadre a été renouvelé pour une durée de 8 ans. Ce qui ne veut pas dire pour autant que l'équipe est 'tranquille' pour une durée de 8 ans. En effet, le contrat a été gagné en cascade ; NRB reste tout au long de son contrat en 'concurrence' avec les autres membres de la cascade ayant obtenu la deuxième ou la troisième place ».

## ABC4 VS BEACON

---

Avoir réussi à pérenniser l'activité consulting dans le cadre du plus gros contrat de consulting européen est sans nul doute à afficher au palmarès 2021 de l'équipe internationale. Appelé jusqu'il y a peu ABC4, le programme se nomme aujourd'hui BEACON et s'étalera sur une durée de 4 ans. De quoi amener une certaine garantie au sein de la société même si le contrat a été attribué en cascade. Il autorise par là-même le client à se tourner vers le deuxième gagnant s'il n'est pas satisfait du service offert. « Il faudra offrir la meilleure qualité au meilleur prix possible ».

La troisième et dernière grande victoire de 2021 est d'être entré dans l'European Food Safety Agency (EFSA) avec un contrat-cadre sur 4 ans. « C'est important, parce que cela s'inscrit dans la continuité des activités délivrées à l'Agence chimique européenne (ECHA) », se réjouit Frédéric Baeke.

## UN NOUVEAU PÔLE DE DÉVELOPPEMENT

« Nous sommes progressivement en train de nous développer vers des marchés alternatifs pour diversifier nos risques ». En effet, une autre action pertinente de cette année 2021 est intimement liée au savoir-faire des équipes grecques. NRB instaure pour la première fois un nouveau pôle de développement : un marché alternatif à destination des entreprises privées européennes. L'obligation légale européenne de communiquer les composantes chimiques présentes dans des produits peut s'avérer fastidieuse et coûteuse pour les entreprises privées. Le département international se propose de les aider à respecter la législation. Ayant conçu la plateforme sur laquelle enregistrer les informations, NRB est l'interlocuteur idéal pour intervenir dans l'automatisation du process et peut s'avérer précieux pour les deux parties.

« Les signaux sont au vert, il y a une demande de la part du marché pour ce genre de services », conclut Frédéric Baeke.

### À SUIVRE

En décembre 2021, dans le cadre de la continuité de l'activité de managed staffing, NRB a répondu au plus gros contrat-cadre du marché mondial (2,8 milliards), c'est-à-dire le contrat cadre DIGIT TM2. Ce marché est attribué exclusivement sur base du prix. Bien que les résultats du marché ne seront attribués qu'en 2022, tout laisse présager de bonnes nouvelles!



## QUELQUES CHIFFRES

**570**

**COLLABORATEURS  
DONT**

**55**

**AU LUXEMBOURG**

**240**

**EN GRÈCE**

**275**

**EN BELGIQUE**

**2020 :**

**50 M€**

**DE REVENUS**

**2021 :**

**53 M€**

**DE REVENUS**

**+6%**





2

# Rapport de gestion 2021 Comptes consolidés



z Systems

IBM

# RAPPORT DE GESTION 2021

## COMPTES CONSOLIDÉS

### PRÉAMBULE

Avec un an d'avance, NRB a clôturé son plan stratégique 2017-2022. Malgré la crise sanitaire, le chiffre d'affaires et la rentabilité ont largement dépassé les attentes.

Début 2021, le Conseil d'administration a validé un nouveau plan stratégique pour la période 2021-2026.

Ce plan prévoit de poursuivre jusqu'à l'horizon 2026 la croissance organique, la création de domaines d'expertises nouveaux et le déploiement d'une stratégie d'acquisitions.

Notons les éléments significatifs suivants au sein du Groupe NRB :

- Pilier 1 : en mai 2021, la société Together Services SA a été constituée en vue de commercialiser la solution Salesforce et en janvier 2022, NRB a renforcé son investissement dans cette technologie en acquérant la société Ink Consulting SA ;

- Pilier 2 : en octobre 2021, le regroupement Zorgi, actif dans le secteur des soins de santé, a élargi ses compétences avec l'application Nurseflow grâce au transfert d'activité de Mobitrace ;
- Pilier 3 : le Groupe NRB a poursuivi sa stratégie de croissance dans le secteur public local en acquérant le 31 mars 2021 l'entreprise SDP SA, active dans le secteur notarial ;
- Pilier 4 : NRB a également racheté les parts minoritaires dans Computerland Benelux SA et est ainsi devenu l'actionnaire unique de ce pilier dédié aux moyennes entreprises.

Dans le cadre de la simplification du Groupe NRB, la fusion d'Ucon SRL avec NRB a été réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2021 ainsi que la cession d'universalité (suivie de la liquidation) de Trasys International GEIE.

## 1. EXPOSÉ FIDÈLE SUR L'ÉVOLUTION DES AFFAIRES, DES RÉSULTATS ET DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ

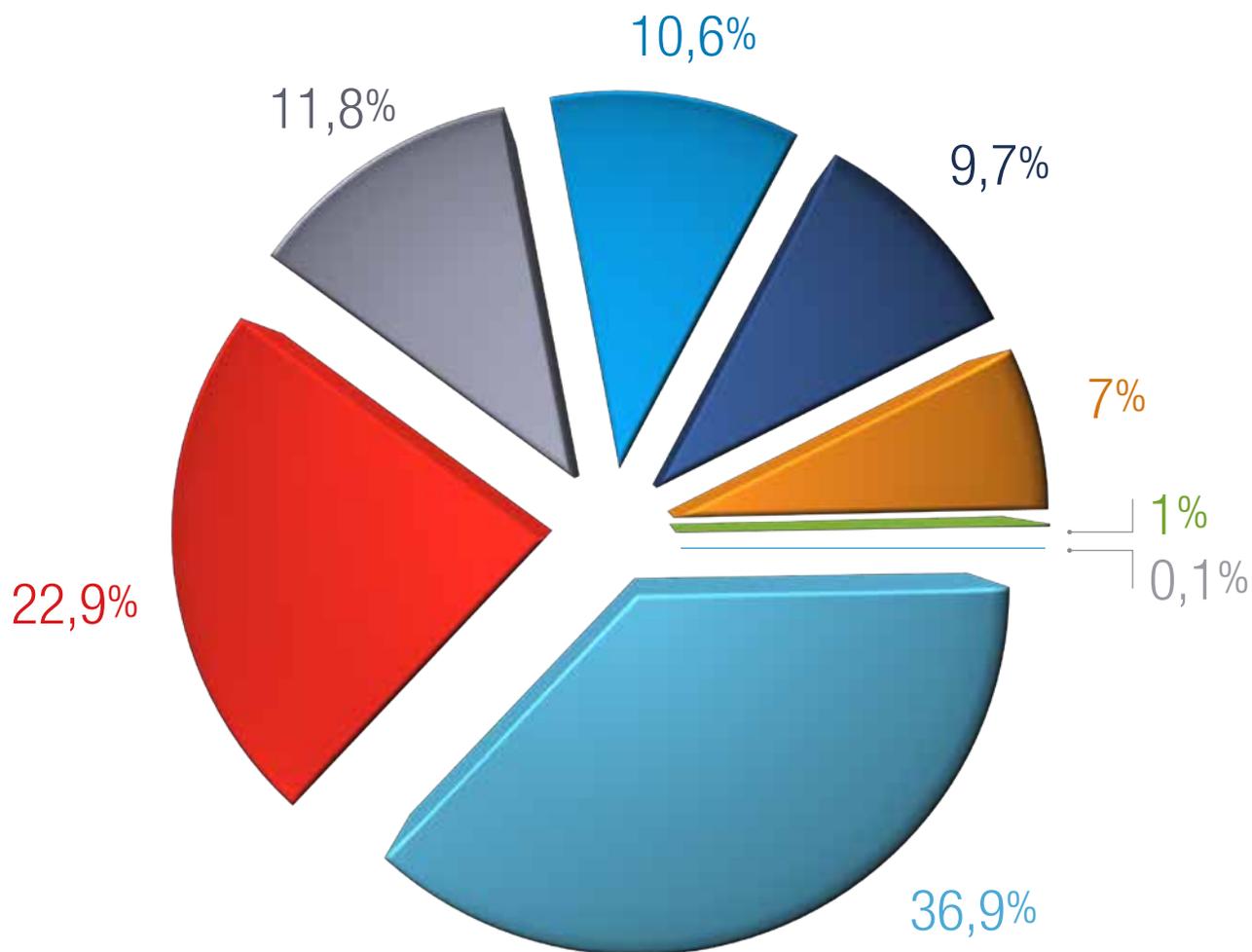
### A. ASPECTS FINANCIERS

Le chiffre d'affaires (commandes en-cours comprises) du Groupe NRB atteint 501,6 m€ et augmente de 88,1 m€ (+21,3 %) par rapport à 2020. La croissance organique est en augmentation de 10,83 % par rapport à 2020 tandis que la croissance due aux nouvelles acquisitions réalisées en 2020 et 2021 est de 10,47 %.

Au bilan, nous remarquerons les rubriques suivantes :

- Les actifs immobilisés atteignent un montant de 76,1 m€ dont des immobilisations corporelles pour 22 m€ et des écarts de consolidation positifs pour 40,9 m€.
- Les stocks et commandes en cours d'exécution s'élèvent à 29,9 m€.
- Les créances à un an au plus à hauteur de 110,3 m€.
- Les placements de trésorerie et les valeurs disponibles s'élèvent à 90,4 m€.
- Les fonds propres consolidés atteignent 116,3 m€.
- Les intérêts de tiers s'élèvent à 20,8 m€.
- Les dettes à un an au plus atteignent 153,2 m€.

Répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité au 31 décembre 2021 :



Le résultat d'exploitation consolidé atteint 63,9 m€ au 31 décembre 2021, soit une croissance de 21,9 m€ (+52 %) par rapport au budget.

L'année 2021 se clôture avec un bénéfice consolidé après impôts de 40,8 m€ (dont 38 m€ pour la part Groupe et 2,8 m€ pour la part tiers), ce qui représente une hausse de 18,3 m€ par rapport au budget.

## B. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

### Stratégie

Le Groupe NRB poursuit sa stratégie de croissance, lui permettant d'acquérir les compétences et moyens nécessaires sur un marché très concurrentiel et en forte consolidation, tout en capitalisant sur son ancrage local, tant au niveau géographique que décisionnel.

En 2021, le renouvellement de contrats avec nos clients historiques nous a permis de croître dans l'ensemble de nos secteurs.

L'acquisition de Trigone nous permet de mettre un pied sur le marché français et l'acquisition de Prodata Systems SA conforte notre présence sur le marché flamand.

Le développement des synergies entre les différentes entités du groupe permet d'accroître la vente des portefeuilles de produits et services existants sur la plupart des marchés verticaux.

La construction d'un pôle Telecom en Belgique est un de nos axes de développement, donnant au Groupe une vraie capacité d'offrir des solutions TIC intégrées (réseau, cloud et applicatif).

L'innovation, au sein de NRB, nous permet de créer et de maintenir des offres de services agiles et sécurisées en ligne avec les plus grands standards de l'industrie du numérique.

### Produits et services

Les services de gestion opérationnelle et d'infrastructure de NRB comprennent le housing et l'hébergement des systèmes mainframe, iSeries et distribués. NRB dispose à cet effet de ses propres DataCenters répartis sur deux sites géo-résilients en Belgique. Ces DataCenters ultra performants sont d'ailleurs les piliers de NECS4, l'offre intégrée de cloud hybride de NRB qui rend possible l'utilisation combinée de notre cloud privé, de services cloud publics et/ou des systèmes sur site de nos clients. Cette plateforme est déployée avec le support de notre partenaire stratégique IBM. Suite à la croissance de cette offre, le Datacenter de Villers-le-Bouillet vient de mettre en production un deuxième module en janvier 2022.

Cette solution d'hébergement et de services implantée en Belgique respecte strictement le droit européen et permet d'éviter que les données ne soient soumises au CLOUD Act américain.

NRB a également investi dans une plateforme de sécurité offrant des opportunités de marché additionnelles pour le groupe.

En ligne avec notre stratégie, nous développons notre mission sociétale sous deux axes : l'impact de notre activité sur l'environnement et la sécurité numérique pour le bien-être des citoyens.

Ces réflexions se retrouvent également au sein des filiales du Groupe.

Le pilier healthcare, désormais dénommé « Zorgi », a renforcé son comité de direction avec l'arrivée d'une nouvelle responsable commerciale pour la zone Wallonie-Bruxelles.

Zorgi a été fortement mis sous pression durant l'exercice 2021 suite à la crise sanitaire avec comme conséquence le report des investissements par les hôpitaux en 2022. De plus, la solution ERP4HC a été développée durant l'année 2021 et la migration de la majorité des hôpitaux a été effectuée.

Au niveau du pilier Public Local, la concurrence sur le marché flamand s'est accrue entraînant une pression sur la rentabilité. Pour mitiger cet impact, ce pilier a diversifié ses produits par l'acquisition des activités géospatiales et notariales. Du côté wallon, un Plan Industriel a été adopté en vue de moderniser les logiciels applicatifs sur les 6 prochaines années.

Au sein de Computerland (pilier dédié aux moyennes entreprises), le plan de transformation est en cours de déploiement.

En 2021, le recrutement de compétences mainframe dans les secteurs existants a permis d'acquérir des contrats importants et de proposer une offre de modernisation des mainframes. Une académie interne nous permet d'apporter nos propres solutions à la rareté des profils dans ces technologies.

Au sein de notre Software Factory, les équipes de développement de logiciels, basées en Belgique et dans notre centre nearshore d'Athènes, maîtrisent une gamme étendue de technologies de création d'applications mobiles et web ainsi que de solutions sur mesure pour les environnements distribués et mainframe.

En tant que spécialiste du développement sur mesure, Afelio SA a pour rôle d'optimiser l'alignement entre le business et l'informatique en appliquant une approche unique agile & user centric.

En parallèle, le Groupe NRB met en œuvre des progiciels de grands éditeurs tels que SAP, Microsoft, IBM, Salesforce et autres.

Nos spécialistes assurent la personnalisation, l'intégration et la maintenance des solutions logicielles fournies.

Le Groupe est également actif dans la consultance (consultance business & IT/transformation digitale/sécurité, risques et gouvernance/cyber sécurité).

Le Groupe NRB continue aussi à déployer ses efforts dans les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle,

## Organisation

Le marché est abordé de manière structurée en quatre piliers et coordonnée au niveau du groupe selon une approche verticale (par secteur d'activité avec des offres spécifiques) et horizontale (solutions transversales sur le marché).

Alors que le pilier 1, composé de NRB et des entités Afelio, Together Services, Ink Consulting, People&Technology, BelgiumDC et Prodata Systems, s'adresse aux principaux secteurs de notre pays (le secteur financier et des assurances, le secteur public et social, l'énergie et les entreprises d'utilité publique, l'industrie) mais aussi aux institutions et entreprises européennes et internationales (IO), les autres piliers offrent des solutions sectorielles tout en bénéficiant de la taille, de l'infrastructure TIC et des services de support du groupe.

En effet, les filiales contribuent au renforcement de la position du groupe à travers leurs solutions dédiées à des secteurs spécifiques :

## Les équipes

En 2021, les priorités au niveau des ressources humaines ont été d'augmenter la capacité à recruter, de gérer les talents et l'Employer Branding ainsi que d'orienter le développement des compétences vers l'expertise métier.

Pour attirer les talents, notre visibilité a été accrue, notre image d'employeur durable et responsable s'est concrétisée et NRB a décroché pour la 2e année consécutive la certification Top Employer.

NRB s'est inscrite dans une politique de développement durable (ESG) qui s'est matérialisée notamment par la mise en production de notre éolienne sur notre site d'Herstal qui est une nouvelle étape importante dans notre objectif stratégique de réduction de notre impact sur l'environnement.

l'IoT (internet des objets), ou bien encore l'automatisation robotisée des processus. Nous disposons pour cela d'une équipe de plus de 150 personnes localisées en Belgique.

Enfin, l'offre de 'Sourcing' (Managed Staffing) a été développée, tant au niveau belge qu'au niveau des Institutions Européennes et répond aux demandes de compétences exigées par nos clients.

- Zorgi fournit des solutions informatiques spécialisées au secteur des soins de santé (pilier 2).
- Le Groupe Adinfo (CEVI, Logins, SIGGIS et SDP en Flandre et Civadis en Wallonie) propose des produits et services TIC dédiés au secteur public local (pilier 3);
- Computerland permet d'aborder le marché des moyennes entreprises en Wallonie, à Bruxelles et au Luxembourg, et de développer fortement son offre en matière de solutions Microsoft (pilier 4).

Ces piliers verticaux ont à leur disposition un large éventail de services informatiques.

Notons qu'à dater du 1<sup>er</sup> janvier 2022, la filiale Trasys Luxembourg SA est fusionnée avec NRB et une nouvelle succursale (Trasys Luxembourg, succursale de NRB) est constituée dans la foulée. On note également la fusion de CEVI et Logins au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Ces opérations permettent de poursuivre la simplification des structures et la réduction des coûts.

Nos plans de certifications ont été réalisés : la certification ISO20000 a été obtenue en 2021 tandis que les certifications ISO9001 et ISO27001 ont été renouvelées.

La crise sanitaire engendrée par la pandémie COVID-19 a continué d'impacter la manière de travailler des équipes puisque le télétravail a été la règle pendant une bonne partie de l'année 2021. Nous dénombrons, fort heureusement, peu d'absences. Un nombre important de mesures ont été prises afin de gérer l'évolution de la crise au quotidien. Les adaptations adéquates, conformes aux décisions des autorités, ont été mises en place afin de permettre à chacun de travailler en toute sécurité.

## 2. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS DEPUIS LA CLÔTURE

À la date de ce rapport, aucun événement significatif n'est intervenu après la date des comptes annuels qui serait de nature à imposer d'ajuster ou de compléter les comptes annuels consolidés de NRB au 31 décembre 2021.

## 3. CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ

Le renforcement du partenariat avec Ethias aura sans nul doute un impact fort au cours des prochaines années sur le développement de NRB, celui-ci prévoyant des engagements importants dans le chef de NRB en termes d'innovation, de modernisation et de transformation progressive des systèmes actuels, mais aussi d'amélioration continue des opérations en optimisant les capacités et à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire contenue.

De plus, le Plan Stratégique 2021-2026 comporte un volet de croissance externe en phase avec les exigences croissantes du marché. NRB travaille dès lors à cibler des entités qui permettront

au Groupe de s'élargir, mais aussi de se diversifier en termes de compétences, de technologies et de portefeuille clients en vue d'appréhender un marché toujours plus vaste avec une offre complète (*one-stop-shop*) et de qualité, en particulier dans le cadre de la construction d'une offre télécom.

Enfin, le bilan de la crise sanitaire du Covid-19 sur l'activité de NRB demeure, pour le moment, limité, tant sur le chiffre d'affaires que sur la rentabilité. Il convient cependant de rester vigilant dans les mois à venir qui comportent encore une grande part d'incertitude.

## 4. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La recherche et le développement sont encouragés et soutenus par de nouveaux produits et services en vue de répondre à la demande de nos clients. Plusieurs projets de recherche et de développement ont d'ailleurs été identifiés, ce qui nous permet de bénéficier de l'exonération partielle du précompte professionnel

afférant au personnel travaillant sur ces projets. La déduction pour revenus d'innovation, déjà appliquée précédemment au sein des filiales Xperthis, Civadis et CEVI, a été appliquée pour la première fois pour NRB en septembre 2021.

## 5. SITUATION DU CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2021

Le capital social atteint 15.547.250 €. Le capital est constitué de 62.189 actions.

## 6. AUGMENTATION DE CAPITAL

Aucune augmentation de capital visée à l'article 7:203 du Code des sociétés et des associations n'a eu lieu au cours de l'année 2021 au sein de NRB S.A. Le 15 mars 2021, il y a eu une augmentation de capital de 2.000.000 € au sein de Trigone S.A.S. Il y a également eu une augmentation de capital de 1.000.000 € au sein de Computerland Benelux S.A. le 13 décembre 2021 et une augmentation de capital de 1.000.000 € au sein de S.L.M. S.A. le 22 décembre 2021.

## 7. ACQUISITION D' ACTIONS PROPRES

Aucune action, part bénéficiaire ou certificat de la société n'a été acquis, ni par la société elle-même, ni par aucune filiale directe ou personne agissant en son nom propre mais pour le compte de la société ou de cette filiale directe.

## 8. INTÉRÊTS OPPOSÉS DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

Les administrateurs signalent qu'aucune décision n'a été prise et aucune opération n'a été décidée, qui tomberait dans le champ d'application de l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations.

## 9. MISSIONS SPÉCIALES AU COMMISSAIRE ET PRESTATIONS FOURNIES PAR DES SOCIÉTÉS AVEC LESQUELLES LE COMMISSAIRE A DÉVELOPPÉ UN LIEN DE COLLABORATION PROFESSIONNELLE

Quelques missions ont été facturées au sein du Groupe pour un montant total de 20.700 €.

## 10. ACTIVITÉS DES ORGANES DE GESTION

Les organes de gestion de la société se sont réunis à plusieurs reprises au cours de l'exercice 2021 :

- Conseil d'Administration : 5
- Comité d'Audit : 4
- Comité de Nomination et de Rémunération : 6

Conformément à l'article 3:12 §1<sup>er</sup>, 9° du Code des sociétés et des associations, un aperçu, sur une base individuelle, du montant des rémunérations et autres avantages, tant en espèces qu'en nature, accordés directement ou indirectement, pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, aux administrateurs non exécutifs ainsi qu'aux administrateurs exécutifs pour ce qui concerne leur mandat en tant que membre du conseil d'administration (...) doit être publié.

Les règles fixées par l'Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2016 sont les suivantes :

		Fixe annuel	Jetons de présence
Conseil d'Administration	Président	10.000	500
	Administrateurs non exécutifs	5.000	500
	Administrateurs exécutifs*	0	0
Comité d'Audit	Président	2.500	500
	Membres	1.250	500
Comité de Nomination et de Rémunération	Président	2.500	500
	Membres	1.250	500

Ci-dessous, l'application de ces règles pour les réunions tenues en 2021 :

Nom de l'organe de gestion : Conseil d'Administration	Titre	Date de nomination	Date de démission	Présences	Montant total des jetons de présence en 2021	Rémunération fixe annuelle 2021
Philippe Lallemand	Président	20-12-16		5/5	2.500,00	10.000,00
Carine Hougardy	Administrateur	28-04-16		4/5	2.000,00	5.000,00
Alain Palmans	Administrateur	28-04-16		3/5	1.500,00	5.000,00
SPARAXIS S.A., représentée par Eric Bauche	Administrateur	28-04-16		5/5	2.500,00	5.000,00
C.DESSEILLE SCA, représentée par Claude Desseille	Administrateur	8-04-16		5/5	2.500,00	5.000,00
André Vanden Camp	Administrateur	27-04-17		5/5	2.500,00	5.000,00
EZ FINEANTS Sprl, représentée par Koenraad Dom	Administrateur	27-04-17		5/5	2.500,00	5.000,00
Myriam Van Varenbergh	Administrateur	26-03-18		5/5	2.500,00	5.000,00
Bruno Van Lierde	Administrateur	26-03-18		5/5	2.500,00	5.000,00
Herbert Carracillo	Administrateur	26-04-18		5/5	2.500,00	5.000,00
Philippe Boury	Administrateur	17-12-19		4/5	2.000,00	5.000,00
JALA Sprl, représentée par Dirk Wauters	Administrateur	27-04-17		5/5	2.500,00	5.000,00
Cécile Flandre	Administrateur	31-03-20	20-12-21	4/4	2.000,00	5.000,00
Maryline Serafin	Administrateur	20-12-21		1/1	500,00	0,00
Renaud Witmeur	Administrateur	29-06-21		2/2	1.000,00	2.500,00
<b>Total</b>					<b>31.500,00</b>	<b>72.500,00</b>

Nom de l'organe de gestion : Comité d'audit	Titre	Date de nomination	Date de démission	Présences	Montant total des jetons de présence en 2021	Rémunération fixe annuelle 2021
SPARAXIS S.A., représentée par Eric Bauche	Président	28-04-16		4/4	2.000,00	2.500,00
DESSELLE	Membre	18-09-17		4/4	2.000,00	1.250,00
EZ FINEANTS Sprl, représentée par Koenraad Dom	Membre	18-09-17		4/4	2.000,00	1.250,00
Bruno Van Lierde	Membre	26-03-18		4/4	2.000,00	1.250,00
<b>Total</b>					<b>8.000,00</b>	<b>6.250,00</b>

Nom de l'organe de gestion : Comité de Nominations et de Rémunérations	Titre	Date de nomination	Date de démission	Présences	Montant total des jetons de présence en 2021	Rémunération fixe annuelle 2021
Philippe Lallemand	Président	20-12-16		6/6	3.000,00	2.500,00
SPARAXIS S.A., représentée par Eric Bauche	Membre	28-04-16		6/6	3.000,00	1.250,00
André Vanden Camp	Membre	27-06-17		6/6	3.000,00	1.250,00
Philippe Boury	Membre	17-12-19		5/6	2.500,00	1.250,00
<b>Total</b>					<b>11.500,00</b>	<b>6.250,00</b>

\* Les administrateurs exécutifs ne perçoivent aucune rémunération dans le cadre de leur mandat d'administrateur et ne sont dès lors pas mentionnés dans les tableaux ci-dessus.

\*\* Les rémunérations versées aux administrateurs et membres des comités qui occupent également une fonction exécutive chez Ethias sont rétrocédées à Ethias.

Lors de l'Assemblée générale de NRB du 25 avril 2019, il a été décidé d'octroyer aux administrateurs des frais de déplacement à hauteur de 85€ par réunion.

## 11. SUCCURSALES

Au 31 décembre 2021, la société possède des succursales en Grèce, en Espagne et au Royaume-Uni.

Notons qu'en janvier 2022, NRB a procédé à la radiation de sa succursale espagnole par manque d'activité et a constitué une nouvelle succursale au Luxembourg.

## 12. UTILISATION D'INSTRUMENTS FINANCIERS

NRB n'a pas recouru à des instruments financiers qui puissent être considérés comme significatifs pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière.

## 13. DESCRIPTION DES RISQUES PRINCIPAUX

Conformément aux dispositions de l'article 3:6 du Code des sociétés et des associations, le Conseil d'Administration a examiné les risques et incertitudes potentiels qui peuvent influencer les activités de NRB. La stratégie telle que définie et les objectifs qui en découlent permettent de maîtriser le risque et en particulier ses impacts financiers et sur la réputation de NRB.

Une analyse de risques a été réalisée sur base des points suivants :

- Charge de travail pour réaliser les objectifs ;
- Complexité des systèmes ;
- Complexité et taille croissante des projets ;
- Degré de changement ;
- Événements ou problèmes antérieurs ;
- Qualité de l'environnement de contrôle ;
- Risque commercial ;
- Risque humain ;
- Risque de non compliance (notamment au RGPD) ;
- Continuité de l'entreprise et de ses activités ;
- Risque de sécurité et notamment de cyberattaque.

D'autre part, suite à cette analyse, et conformément à l'article 3:6 du Code des sociétés et des associations, les risques et incertitudes significatifs relevés, qui avaient été insuffisamment pris en compte et qui pourraient influencer le fonctionnement et la continuité de la société de manière structurelle et fondamentale, font l'objet d'actions correctives.

Cette analyse des risques ainsi que les actions de mitigation qui s'y rapportent sont régulièrement revues, discutées et amendées en fonction des changements de contexte. Les conclusions de l'analyse de risques ont amené la Direction à poursuivre ses efforts d'amélioration en 2021 au travers de l'identification et de la mise en œuvre d'initiatives complémentaires en matière de gestion des risques avec un focus particulier et important sur les risques 'cyber'.

Enfin, le Comité de Direction de chaque entité du Groupe NRB a été attentif tout au long de l'année à la mitigation des risques liés à la propagation du COVID-19 pour le personnel du Groupe NRB et de leur impact potentiel sur la continuité et la qualité des services aux clients. Il a également veillé à limiter l'impact négatif sur la rentabilité du Groupe NRB.

**Philippe Lallemand,**  
Président du Conseil d'Administration





3

# Bilan consolidé, compte de résultats consolidés et annexes



# BILAN CONSOLIDÉ APRÈS RÉPARTITION

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>01. ACTIF</b>			
Frais d'établissement (ann. 5.7)	20	2.664	
Actifs immobilisés	21/28	76.076.984	82.464.381
<b>- Immobilisations incorporelles (ann. 5.8)</b>	<b>21</b>	<b>11.068.338</b>	<b>13.719.473</b>
<b>- Écarts de consolidation positifs (ann. 5.12)</b>	<b>9920</b>	<b>40.855.934</b>	<b>40.780.401</b>
<b>- Immobilisations corporelles (ann. 5.9)</b>	<b>22/27</b>	<b>22.047.486</b>	<b>25.649.189</b>
Terrains et constructions	22	14.308.040	16.077.656
Installations, machines et outillage	23	3.983.041	4.600.687
Mobilier et matériel roulant	24	1.805.323	1.714.526
Location-financement et droits similaires	25	270.480	1.989.754
Autres immobilisations corporelles	26	958.436	1.266.566
Immobilisations en cours et acomptes versés	27	722.165	
<b>- Immobilisations financières (ann. 5.1 à 5.4 et 5.10)</b>	<b>28</b>	<b>2.105.227</b>	<b>2.315.318</b>
Sociétés mises en équivalence (ann. 5.10)	9921		
<i>Participations</i>	99211		
<i>Créances</i>	99212		
Autres entreprises (ann. 5.10)	284/8	2.105.227	2.315.318
<i>Actions</i>	284	49.612	209.724
<i>Créances</i>	285/8	2.055.615	2.105.594

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>01. ACTIF (SUITE)</b>			
Actifs circulants	29/58	248.359.668	210.711.131
<b>- Créances à plus d'un an</b>	<b>29</b>	<b>54.300</b>	<b>120.859</b>
Créances commerciales	290	52.691	105.382
Autres créances	291	1.609	15.477
Latences fiscales actives	292		
<b>- Stocks et commandes en cours d'exécution</b>	<b>3</b>	<b>29.895.062</b>	<b>27.957.444</b>
Stocks	30/36	1.095.940	1.615.507
<i>Approvisionnements</i>	30/31	15.324	15.324
<i>En-cours de fabrication</i>	32		
<i>Produits finis</i>	33		
<i>Marchandises</i>	34	1.080.616	1.600.183
<i>Immeubles destinés à la vente</i>	35		
<i>Acomptes versés</i>	36		
Commandes en cours d'exécution	37	28.799.122	26.341.937
<b>- Créances à un an au plus</b>	<b>40/41</b>	<b>110.263.560</b>	<b>99.534.335</b>
Créances commerciales	40	105.771.111	93.501.272
Autres créances	41	4.492.449	6.033.063
<b>- Placements de trésorerie</b>	<b>50/53</b>	<b>21.712.519</b>	<b>20.684.518</b>
Actions propres	50		
Autres placements	51/53	21.712.519	20.684.518
<b>- Valeurs disponibles</b>	<b>54/58</b>	<b>68.730.154</b>	<b>45.713.281</b>
<b>- Comptes de régularisation</b>	<b>490/1</b>	<b>17.704.072</b>	<b>16.700.694</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>20/58</b>	<b>324.439.316</b>	<b>293.175.512</b>

Codes

Exercice

Exercice précédent

## 02. PASSIF

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Capitaux propres	10/15	116.305.018	98.156.280
<b>- Apport</b>	<b>10/11</b>	<b>16.836.505</b>	<b>16.836.505</b>
Capital	10	15.547.250	15.547.250
<i>Capital souscrit</i>	100	15.547.250	15.547.250
<i>Capital non appelé</i>	101		
En dehors du capital	11	1.289.255	1.289.255
<i>Primes d'émission</i>	1100/10	1.289.255	1.289.255
<i>Autres</i>	1109/19		
Disponible	110		
Indisponible	111		
<b>- Plus-values de réévaluation</b>	<b>12</b>		
<b>- Réserves consolidées (ann. 5.11)</b>	<b>(+)/(-) 9910</b>	<b>97.903.538</b>	<b>79.515.686</b>
<b>- Écarts de consolidation négatifs (ann. 5.12)</b>	<b>9911</b>		
<b>- Écarts de conversion</b>	<b>(+)/(-) 9912</b>		
<b>- Subside en capital</b>	<b>15</b>	<b>1.564.976</b>	<b>1.804.089</b>
Intérêts de tiers			
<b>- Intérêts de tiers</b>	<b>9913</b>	<b>20.793.828</b>	<b>20.723.695</b>
Provisions, impôts différés et latences fiscales	16	9.134.362	10.809.536
<b>- Provisions pour risques et charges</b>	<b>160/5</b>	<b>8.985.978</b>	<b>10.608.684</b>
<i>Pensions et obligations similaires</i>	160	1.768.433	1.321.693
<i>Charges fiscales</i>	161	212.271	334.344
<i>Grosses réparations et gros entretien</i>	162		
<i>Obligations environnementales</i>	163		
<i>Autres risques et charges</i>	164/5	7.005.274	8.952.647
<b>- Impôts différés et latences fiscales (ann. 5.6)</b>	<b>168</b>	<b>148.384</b>	<b>200.852</b>

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>02. PASSIF (SUITE)</b>			
Dettes	17/49	178.206.108	163.486.001
<b>- Dettes à plus d'un an (ann. 5.13)</b>	<b>17</b>	<b>6.455.212</b>	<b>7.572.516</b>
Dettes financières	170/4	6.455.212	7.572.516
<i>Emprunts subordonnés</i>	170		
<i>Emprunts obligataires non subordonnés</i>	171		
<i>Dettes de location-financement et dettes assimilées</i>	172	56.415	1.205.555
<i>Établissements de crédit</i>	173	6.375.396	6.366.961
<i>Autres emprunts</i>	174	23.400	
Dettes commerciales	175		
<i>Fournisseurs</i>	1750		
<i>Effets à payer</i>	1751		
Acomptes reçus sur commandes	176		
Autres dettes	178/9		
<b>- Dettes à un an au plus (ann. 5.13)</b>	<b>42/48</b>	<b>153.177.911</b>	<b>143.291.976</b>
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	42	4.340.743	5.284.071
Dettes financières	43	15.368.623	26.324.505
<i>Établissements de crédit</i>	430/8	15.368.623	15.861.405
<i>Autres emprunts</i>	439		10.463.100
Dettes commerciales	44	60.706.108	48.624.341
<i>Fournisseurs</i>	440/4	60.706.108	48.624.341
<i>Effets à payer</i>	441		
Acomptes reçus sur commandes	46	6.172.746	7.287.006
Dettes fiscales, salariales et sociales	45	44.611.992	40.179.850
<i>Impôts</i>	450/3	14.755.674	11.366.007
<i>Rémunérations et charges sociales</i>	454/9	29.856.318	28.813.843
Autres dettes	47/48	21.977.700	15.592.203
<b>- Comptes de régularisation</b>	<b>492/3</b>	<b>18.572.985</b>	<b>12.621.509</b>
<b>Total du passif</b>	<b>10/49</b>	<b>324.439.316</b>	<b>293.175.512</b>

# COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(ventilation des résultats d'exploitation en fonction de leur nature)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>- Ventes et prestations</b>	<b>70/76A</b>	<b>528.254.592</b>	<b>436.558.798</b>
Chiffre d'affaires (ann. 5.14.)	70	500.164.910	411.126.518
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution : augmentation (réduction)	(+)/(-) 71	1.393.372	2.369.525
Production immobilisée	72	1.854.411	3.115.615
Autres produits d'exploitation	74	24.730.980	18.820.593
Produits d'exploitation non récurrents (ann. 5.14)	76A	110.918	1.126.547
<b>- Coût des ventes et des prestations</b>	<b>60/66A</b>	<b>464.388.207</b>	<b>391.672.714</b>
Approvisionnements et marchandises	60	166.418.312	128.526.534
<i>Achats</i>	600/8	165.894.379	128.820.406
<i>Stocks : réduction (augmentation)</i>	(+)/(-) 609	523.933	-293.872
Services et biens divers	61	96.803.333	86.159.482
Rémunérations, charges sociales et pensions (ann. 5.14)	(+)/(-) 62	175.348.775	153.662.532
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	630	13.682.282	13.338.066
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales : dotations (reprises)	(+)/(-) 631/4	-729.010	937.723
Provisions pour risques et charges : dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-) 635/8	-1.648.719	-1.990.086
Autres charges d'exploitation	640/8	14.324.924	11.049.554
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-) 649		
Amortissements sur écarts de consolidation positifs	9960		
Charges d'exploitation non récurrentes (ann. 5.14)	66A	188.310	-11.091
<b>- Bénéfice (Perte) d'exploitation</b>	<b>(+)/(-) 9901</b>	<b>63.866.385</b>	<b>44.886.084</b>

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>- Produits financiers</b>	<b>75/76B</b>	<b>2.463.979</b>	<b>2.363.449</b>
Produits financiers récurrents	75	2.463.979	2.363.449
<i>Produits des immobilisations financières</i>	750	1	234
<i>Produits des actifs circulants</i>	751	261.053	420.415
<i>Autres produits financiers</i>	752/9	2.202.926	1.942.800
Produits financiers non récurrents (ann. 5.14)	76B		
<b>- Charges financières</b>	<b>65/66B</b>	<b>11.347.056</b>	<b>9.328.822</b>
Charges financières récurrentes	65	11.187.056	9.328.822
<i>Charges des dettes</i>	650	411.746	583.889
<i>Amortissement sur écarts de consolidation positifs</i>	9961	9.473.317	7.655.587
<i>Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales - Dotations (reprises)</i>	(+)/(-) 651	16.855	-83.349
<i>Autres charges financières</i>	652/9	1.285.139	1.172.695
Charges financières non récurrentes (ann. 5.14)	66B	160.000	
<b>- Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts</b>	<b>(+)/(-) 9903</b>	<b>54.983.308</b>	<b>37.920.711</b>
<b>- Prélèvements sur les impôts différés</b>	<b>780</b>	<b>52.468</b>	<b>58.319</b>
<b>- Transfert aux impôts différés et latences fiscales</b>	<b>680</b>		
<b>- Impôts sur le résultat</b>	<b>(+)/(-) 67/77</b>	<b>14.227.921</b>	<b>9.173.088</b>
Impôts (ann. 5.14)	670/3	15.809.830	9.633.110
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales	77	1.581.909	460.022
<b>- Bénéfice (Perte) de l'exercice</b>	<b>(+)/(-) 9904</b>	<b>40.807.855</b>	<b>28.805.942</b>
<b>- Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>(+)/(-) 9975</b>		
Résultats en bénéfice	(+) 99751		
Résultats en perte	(-) 99651		
<b>- Bénéfice consolidé (Perte consolidée)</b>	<b>(+)/(-) 9976</b>	<b>40.807.855</b>	<b>28.805.942</b>
Part des tiers dans le résultat	(+)/(-) 99761	2.810.004	3.158.201
Part du Groupe dans le résultat	(+)/(-) 99762	37.997.852	25.647.741

# ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES ET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(ANN.5.1)

Dénomination, adresse complète du siège et, pour les entreprises de droit belge, mention du N° d'entreprise	Méthode utilisée (G/P/E1/E2/E3/E4) <sup>1,2</sup>	Fraction du capital ou de l'apport détenue (en %) <sup>3</sup>	Variation du % de détention du capital ou de l'apport (par rapport à l'exercice précédent) <sup>4</sup>
<b>&gt; Adinfo Belgium S.A.</b> <span style="float: right;">0414.914.926</span> Boulevard Bischoffsheim 15 - B-1000 Bruxelles	G	51,00	0,00
<b>&gt; Civadis S.A.</b> <span style="float: right;">0861.023.666</span> Rue de Néverlée 12 - B-5020 Namur	G	50,99	0,00
<b>&gt; Centrum voor Informatica S.A.</b> <span style="float: right;">0860.972.295</span> Bisdomein 3 - B-9000 Gent	G	50,99	0,00
<b>&gt; Logins S.A.</b> <span style="float: right;">0458.715.671</span> Generaal De Wittelaan 17, boîte 32 - B-2800 Mechelen	G	50,84	0,00
<b>&gt; Xperthis Group S.A.</b> <span style="float: right;">0840.582.796</span> Boulevard Bischoffsheim 15 - B-1000 Bruxelles	G	80,00	0,00
<b>&gt; Xperthis S.A.</b> <span style="float: right;">0419.920.423</span> Boulevard Bischoffsheim 15 - B-1000 Bruxelles	G	72,00	0,00
<b>&gt; Afelio S.A.</b> <span style="float: right;">0536.963.393</span> Quai Mativa 62 - B-4020 Liège	G	100,00	0,10
<b>&gt; Trasys Luxembourg S.A.</b> <span style="float: right;">24900168</span> 89 E, rue Pafebruch - 8308 Capellen Luxembourg	G	100,00	0,00
<b>&gt; BelgiumDC S.A.</b> <span style="float: right;">0660.908.411</span> P.I. des Hauts Sarts - 2 <sup>e</sup> Avenue 65 - B-4040 Herstal	P	50,00	0,00

## LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES ET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(ANN.5.1)

Dénomination, adresse complète du siège et, pour les entreprises de droit belge, mention du N° d'entreprise	Méthode utilisée (G/P/E1/E2/E3/E4) <sup>1 2</sup>	Fraction du capital ou de l'apport détenue (en %) <sup>3</sup>	Variation du % de détention du capital ou de l'apport (par rapport à l'exercice précédent) <sup>4</sup>
> <b>SIGGIS S.A.</b> <span style="float: right;">0899.980.054</span> Excelsiorlaan 25 - B-1930 Zaventem	G	50,91	0,00
> <b>People &amp; Technology S.A.</b> <span style="float: right;">0478.719.348</span> Chemin de la Colette 6 - B-1325 Chaumont-Gistoux	G	100,00	0,00
> <b>Computerland Benelux S.A.</b> <span style="float: right;">0629.993.620</span> Avenue de l'informatique 9 - B-4432 Alleur	G	100,00	21,94
> <b>S.L.M. S.A.</b> <span style="float: right;">0420.329.902</span> Avenue de l'informatique 9 - B-4432 Alleur	G	100,00	21,94
> <b>Athena Informatic S.A.</b> <span style="float: right;">0446.561.472</span> Avenue de l'informatique 9 - B-4432 Alleur	G	100,00	21,94
> <b>Altair S.A.</b> <span style="float: right;">0454.656.816</span> Avenue Georges Lemaître 54 - B-6041 Gosselies	G	100,00	21,94
> <b>Orda-s S.A.</b> <span style="float: right;">0422.945.833</span> Avenue Georges Lemaître 54 - B-6041 Gosselies	G	100,00	21,94
> <b>Infohos Solutions S.A.</b> <span style="float: right;">0865.813.882</span> Legeweg - B-8020 Oostkamp	G	72,00	00,00
> <b>Prodata Systems S.A.</b> <span style="float: right;">0440.587.460</span> Leuvenstesteeuweg 540 - B-1930 Zaventem	G	51,00	00,00

## LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES ET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(ANN.5.1)

Dénomination, adresse complète du siège et, pour les entreprises de droit belge, mention du N° d'entreprise	Méthode utilisée (G/P/E1/E2/E3/E4) <sup>1,2</sup>	Fraction du capital ou de l'apport détenue (en %) <sup>3</sup>	Variation du % de détention du capital ou de l'apport (par rapport à l'exercice précédent) <sup>4</sup>
<p>&gt; <b>B-Data Company S.A.</b> <span style="float: right;">0754.467.978</span> Leuvensesteenweg 540 - B-1930 Zaventem</p>	G	51,00	00,00
<p>&gt; <b>Groupe Trigone Informatique S.A.S.</b> <span style="float: right;">0144932150</span> rue Chanzy 35-37 - 75011 Paris France</p>	G	100,00	0,00
<p>&gt; <b>Together Services S.A.</b> <span style="float: right;">0768.288.993</span> Quai Mativa 62 - B-4020 Liège</p>	P	50,00	50,00
<p>&gt; <b>PDP S.A.</b> <span style="float: right;">0442.480.742</span> Bisdomplein 3 - B-9000 Gent</p>	G	51,00	51,00
<p>&gt; <b>SDP S.A.</b> <span style="float: right;">0427.735.851</span> Bisdomplein 3, 9000 Gent</p>	G	51,00	51,00

<sup>1</sup> G. Consolidation globale.

P. Consolidation proportionnelle (avec mention, dans la première colonne, des éléments desquels résulte la direction conjointe).

E1. Mise en équivalence d'une société associée (article 3:124, alinéa 1<sup>er</sup>, 3<sup>e</sup> de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations)

E2. Mise en équivalence d'une filiale de fait si son inclusion dans la consolidation serait contraire au principe de l'image fidèle (article 3:98 jo. 3:100 de l'arrêté royal précité).

E3. Mise en équivalence d'une filiale en liquidation, d'une filiale ayant renoncé à poursuivre ses activités, d'une filiale sans perspective de continuité des activités (article 3:99 jo. 3:100 de l'arrêté royal précité).

E4. Mise en équivalence d'une filiale commune dont l'activité n'est pas étroitement intégrée dans l'activité de la société disposant du contrôle conjoint (article 3:124, alinéa 2 de l'arrêté royal précité).

<sup>2</sup> Si une variation du pourcentage de détention du capital entraîne une modification de la méthode utilisée, la nouvelle méthode est suivie d'un astérisque.

<sup>3</sup> Fraction du capital ou de l'apport détenue dans ces entreprises par les entreprises comprises dans la consolidation et par des personnes agissant en leur nom propre mais pour le compte de ces entreprises.

<sup>4</sup> Si la composition de l'ensemble consolidé a été, au cours de l'exercice, affectée de manière notable par des variations de ce pourcentage, des renseignements complémentaires sont fournis dans la section CONSO 5.5. (article 3:102 de l'arrêté précité).

LISTE DES FILIALES EXCLUSIVES ET COMMUNES NON REPRISES (en vertu de l'article 3:97 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations) ET DES SOCIÉTÉS ASSOCIÉES NON MISES EN ÉQUIVALENCE (en vertu de l'article 3:148 du même arrêté) (ANN.5.2)

Dénomination, adresse complète du siège et, pour les entreprises de droit belge, mention du N° d'entreprise	Méthode utilisée (A, B, C, D ou E) <sup>5</sup>	Fraction du capital ou de l'apport détenue (en %) <sup>6</sup>	Variation du % de détention du capital ou de l'apport (par rapport à l'exercice précédent) <sup>7</sup>

<sup>5</sup> Motif de l'exclusion à indiquer:

A. Filiale d'importance négligeable.

B. Restrictions graves et durables affectant substantiellement l'exercice effectif du pouvoir de contrôle sur la filiale ou l'utilisation par celle-ci de son patrimoine.

C. Informations nécessaires à l'inclusion de la filiale dans la consolidation impossibles à obtenir sans frais disproportionnés ou sans délai injustifié.

D. Actions ou parts détenues dans la filiale exclusivement en vue de leur cession ultérieure.

E. Société associée si l'application de la mise en équivalence aurait un intérêt négligeable au regard du principe de l'image fidèle.

La mise en oeuvre d'exclusions (obligatoires ou facultatives) du périmètre implique des informations détaillées dans la section CONSO 5.5.

<sup>6</sup> Fraction du capital détenue dans ces entreprises par les entreprises comprises dans la consolidation et par des personnes agissant en leur nom propre mais pour le compte de ces entreprises.

<sup>7</sup> Si la composition de l'ensemble consolidé a été, au cours de l'exercice, affectée de manière notable par des variations de ce pourcentage, des renseignements complémentaires sont fournis dans la section CONSO 5.5 (article 3:102 de l'arrêté royal précité).

## SOCIÉTÉS AUTRES QUE LES FILIALES ET LES SOCIÉTÉS ASSOCIÉES

(ANN.5.3)

Ci-dessous sont reprises les sociétés, autres que celles visées aux sections CONSO 5.1 et CONSO 5.2 de l'annexe, dans lesquelles les entreprises comprises dans la consolidation et celles laissées en dehors (au titre des articles 3:97 et 3:98 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations) détiennent, soit elles-mêmes, soit par une personne agissant en son nom mais pour leur compte, un pourcentage du capital ou de l'apport de 10 % au moins. Ces informations peuvent être omises lorsqu'elles ne sont que d'un intérêt négligeable au regard du principe de l'image fidèle.

Dénomination, adresse complète du siège et, pour les entreprises de droit belge, mention du N° d'entreprise	Fraction du capital détenue (en %) <sup>8</sup>	Informations reprises des derniers comptes annuels <sup>9</sup>			
		Comptes annuels arrêtés le	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
				(+) ou (-) (en milliers de devises)	
<b>&gt; Leansquare S.A.</b> <span style="float: right;">0541.651.760</span> Rue Lambert Lombart 3 - B-4000 Liège 1	1,6	30/06/2021	€	8.999.698	-568.358
<b>&gt; Letsgocity S.A.</b> <span style="float: right;">0639.912.166</span> Boulevard Piercot 44 - B-4000 Liège 1	42,00	31/12/2020	€	292.055	23.141

<sup>8</sup> Fraction du capital ou de l'apport détenue par les entreprises comprises dans la consolidation et celles laissées en dehors.

<sup>9</sup> Ces informations peuvent être omises lorsque la société concernée n'est pas tenue de rendre ces indications publiques.

**Si ces informations sont d'importance significative, l'identification des critères qui président à la mise en oeuvre des méthodes de consolidation par intégration globale et proportionnelle et de la méthode de mise en équivalence ainsi que des cas, avec justification, où il est dérogé à ces critères**

(en vertu de l'article 3:156, I. de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations).

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 d'ADINFO BELGIUM S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit direct sur sa filiale.

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 de Civadis S.A., Logins S.A. et Centrum voor Informatica S.A., SDP S.A. et PDP S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit indirect sur ses filiales.

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 d'Xperthis Group S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit direct sur sa filiale.

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 d'Xperthis S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit indirect sur sa filiale.

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 d'Afello S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit direct sur sa filiale.

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 de Trasys Luxembourg S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit direct sur ses filiales.

La méthode de consolidation par intégration proportionnelle a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 de BelgiumDC S.A. et Together Services S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit conjoint sur sa filiale.

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 de SIGGIS S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit indirect sur sa filiale.

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 de People & Technology S.A., Groupe Trigone Informatique S.A.S., B-Data Company S.A. et Computerland Benelux S.A., SLM S.A., Athena S.A., Altair S.A., Orda's S.A., dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit direct sur ses filiales.

La méthode de consolidation par intégration globale a été appliquée aux comptes arrêtés au 31 décembre 2021 de Infohos Solutions S.A. et Prodata Systems S.A. dans la mesure où NRB exerce un contrôle de droit indirect sur ses filiales.

**Renseignements qui rendent significative la comparaison avec les comptes consolidés de l'année précédente si la composition de l'ensemble consolidé a subi au cours de l'exercice une modification notable**

(en vertu de l'article 3:102 du même arrêté).

En vertu de l'article 107 §1 de l'Arrêté Royal du 30 janvier 2001, les sociétés Leansquare S.A. et Letsgocity S.A. n'ont pas été incluses dans le périmètre de consolidation au vu de leur importance négligeable.

Relevé des critères d'importance significative ayant présidé à l'évaluation des différents postes des comptes consolidés, notamment les critères relatifs :

- aux constitutions et aux ajustements d'amortissements, de réductions de valeur et de provisions pour risques et charges ainsi qu'aux réévaluations  
(en vertu de l'article 3:156, VI.a. de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations)
- aux bases de conversion pour les montants qui sont ou qui, à l'origine, étaient exprimés dans une devise différente de celle dans laquelle les comptes consolidés sont libellés et pour les états comptables des filiales et des sociétés associées de droit étranger  
(en vertu de l'article 3:156, VI.b. de l'arrêté royal précité).
- aux constitutions et aux ajustements d'amortissements, de réductions de valeur et de provisions pour risques et charges ainsi qu'aux réévaluations  
(en vertu de l'article 3:156, VI.a. de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations)
- aux bases de conversion pour les montants qui sont ou qui, à l'origine, étaient exprimés dans une devise différente de celle dans laquelle les comptes consolidés sont libellés et pour les états comptables des filiales et des sociétés associées de droit étranger  
(en vertu de l'article 3:156, VI.b. de l'arrêté royal précité).

Règle particulière aux comptes consolidés : les écarts de première consolidation positifs sont relatifs à la clientèle des entités opérationnelles. Ils sont amortis linéairement sur 10 ans.

Ce taux correspond à la durée d'amortissement usuellement observée au niveau du secteur d'activité concerné.

Explication détaillée des méthodes mises en oeuvre pour la détermination des latences fiscales.

	Codes	Montants
Impôts différés et latences fiscales		
<b>- Ventilation de la rubrique 168 du passif</b>	<b>(168)</b>	<b>148.384</b>
Impôts différés (en vertu de l'article 3:54 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations)	1681	148.384
Latences fiscales (en vertu de l'article 3:119 de l'arrêté royal précité)	1682	

Codes

Exercice

Exercice précédent

**ETAT DES FRAIS DE CONSTITUTION, D'AUGMENTATION DE CAPITAL OU D'AUGMENTATION DE L'APPORT,  
FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS, PRIMES DE REMBOURSEMENT ET FRAIS DE RESTRUCTURATION (ANN.5.7)**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>20P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Nouveaux frais engagés	8002		2.664
Amortissements	8003		
Ecarts de conversion	(+)/(-) 9980		
Autres	(+)/(-) 8004		
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>(20)</b>	<b>2.664</b>	
<b>- Dont</b>			
Frais de constitution, d'augmentation de capital ou d'augmentation de l'apport, frais d'émission d'emprunts et autres frais d'établissement	200/2		2.664
Frais de restructuration	204		

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(ANN.5.8)

## 1. Frais de développement

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>1. Frais de développement</b>			
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8051P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>32.653.200</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8021	1.463.446	
Cessions et désaffectations	8031	7.827	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8041		
Écarts de conversion (+)/(-)	99811		
Autres variations (+)/(-)	99821		
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8051</b>	<b>34.108.819</b>	
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8121P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>30.281.713</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8071	1.509.870	
Repris	8081		
Acquis de tiers	8091		
Annulés	8101		
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8111		
Écarts de conversion (+)/(-)	99831		
Autres variations (+)/(-)	99841	-7.836	
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8121</b>	<b>31.783.747</b>	
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>81311</b>	<b>2.325.072</b>	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (SUITE)

(ANN.5.8)

## 3. Concessions, brevets, licences, savoir-faire, marques et droits similaires

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<hr/>			
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8052P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>44.470.000</b>
<hr/>			
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8022	1.841.856	
Cessions et désaffectations	8032	1.072.685	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8042		
Écarts de conversion (+)/(-)	99812		
Autres variations (+)/(-)	99822		
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8052</b>	<b>45.239.171</b>	
<hr/>			
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8122P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>34.215.634</b>
<hr/>			
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8072	3.812.986	
Repris	8082		
Acquis de tiers	8092		
Annulés	8102	972.299	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8112		
Écarts de conversion (+)/(-)	99832		
Autres variations (+)/(-)	99842		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8122</b>	<b>37.056.321</b>	
<hr/>			
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>211</b>	<b>8.182.850</b>	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (SUITE)

(ANN.5.8)

## 4. Goodwill

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8053P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	<b>4.405.215</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8023		
Cessions et désaffectations	8033		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8043		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99813		
Autres variations	(+)/(-) 99823		
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8053</b>	<b>4.405.215</b>	
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8123P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	<b>3.311.594</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8073	533.205	
Repris	8083		
Acquis de tiers	8093		
Annulés	8103		
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8113		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99833		
Autres variations	(+)/(-) 99843		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8123</b>	<b>3.844.799</b>	
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>212</b>	<b>560.417</b>	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(ANN.5.9)

## 1. Terrains et constructions

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>1. Terrains et constructions</b>			
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8191P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>62.916.595</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161	350.133	
Cessions et désaffectations	8171	40.958	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8181		
Écarts de conversion (+)/(-)	99851		
Autres variations (+)/(-)	99861		
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8191</b>	<b>63.225.770</b>	
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8251P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8241		
Écarts de conversion (+)/(-)	99871		
Autres variations (+)/(-)	99881		
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8251</b>		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8321P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>46.838.939</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8271	2.119.748	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291		
Annulés	8301	40.958	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8311		
Écarts de conversion (+)/(-)	99891		
Autres variations (+)/(-)	99901		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8321</b>	<b>48.917.730</b>	
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>(22)</b>	<b>14.308.040</b>	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

(ANN.5.9)

## 2. Installations, machines et outillage

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8192P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>42.307.166</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8162	2.712.093	
Cessions et désaffectations	8172	93.223	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8182	3.590.194	
Écarts de conversion	(+)/(-) 99852		
Autres variations	(+)/(-) 99862		
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8192</b>	<b>48.516.230</b>	
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8252P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8212		
Acquises de tiers	8222		
Annulées	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8242		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99872		
Autres variations	(+)/(-) 99882		
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8252</b>		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8322P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>37.706.479</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8272	2.885.816	
Repris	8282		
Acquis de tiers	8292	425.566	
Annulés	8302	74.866	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8312	3.590.194	
Écarts de conversion	(+)/(-) 99892		
Autres variations	(+)/(-) 99902		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8322</b>	<b>44.533.189</b>	
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>(23)</b>	<b>3.983.041</b>	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

(ANN.5.9)

## 3. Mobilier et matériel roulant

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>3. Mobilier et matériel roulant</b>			
- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193P	xxxxxxxxxxxxxxx	5.757.484
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	605.667	
Cessions et désaffectations	8173	412.303	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8183	77.901	
Écarts de conversion (+)/(-)	99853		
Autres variations (+)/(-)	99863		
- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	6.028.749	
- Plus-values au terme de l'exercice	8253P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8243		
Écarts de conversion (+)/(-)	99873		
Autres variations (+)/(-)	99883		
- Plus-values au terme de l'exercice	8253		
- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323P	xxxxxxxxxxxxxxx	4.042.957
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8273	475.188	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293	71.488	
Annulés	8303	402.549	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8313	36.341	
Écarts de conversion (+)/(-)	99893		
Autres variations (+)/(-)	99903		
- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	4.223.426	
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	(24)	1.805.323	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

(ANN.5.9)

## 4. Location-financement et droits similaires

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>4. Location-financement et droits similaires</b>			
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8194P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	<b>9.431.164</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8164	296.939	
Cessions et désaffectations	8174	26.763	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8184	-77.901	
Écarts de conversion	(+)/(-) 99854		
Autres variations	(+)/(-) 99864		
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8194</b>	<b>9.623.440</b>	
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8254P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8214		
Acquises de tiers	8224		
Annulées	8234		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8244		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99874		
Autres variations	(+)/(-) 99884		
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8254</b>		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8324P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	<b>7.441.410</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8274	1.865.022	
Repris	8284		
Acquis de tiers	8294	109.631	
Annulés	8304	26.763	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8314	-36.341	
Écarts de conversion	(+)/(-) 99894		
Autres variations	(+)/(-) 99904		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8324</b>	<b>9.352.960</b>	
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>(25)</b>	<b>270.480</b>	
<b>- Dont :</b>			
Terrains et constructions	250		
Installations, machines et outillage	251	152.778	
Mobilier et matériel roulant	252	117.702	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

(ANN.5.9)

## 5. Autres immobilisations corporelles

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>5. Autres immobilisations corporelles</b>			
- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195P	xxxxxxxxxxxxxxx	11.195.237
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8165	172.317	
Cessions et désaffectations	8175		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8185	-3.590.194	
Écarts de conversion	(+)/(-) 99855		
Autres variations	(+)/(-) 99865		
- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195	7.777.360	
- Plus-values au terme de l'exercice	8255P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8215		
Acquises de tiers	8225		
Annulées	8235		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8245		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99875		
Autres variations	(+)/(-) 99885		
- Plus-values au terme de l'exercice	8255		
- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325P	xxxxxxxxxxxxxxx	9.928.671
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8275	480.447	
Repris	8285		
Acquis de tiers	8295		
Annulés	8305		
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8315	-3.590.194	
Écarts de conversion	(+)/(-) 99895		
Autres variations	(+)/(-) 99905		
- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325	6.818.924	
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	(26)	958.436	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

(ANN.5.9)

## 6. Immobilisations en cours et acomptes versés

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>6. Immobilisations en cours et acomptes versés</b>			
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8196P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8166	722.165	
Cessions et désaffectations	8176		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8186		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99856		
Autres variations	(+)/(-) 99866		
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8196</b>	<b>722.165</b>	
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8256P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8216		
Acquises de tiers	8226		
Annulées	8236		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8246		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99876		
Autres variations	(+)/(-) 99886		
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8256</b>		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8326P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actés	8276		
Repris	8286		
Acquis de tiers	8296		
Annulés	8306		
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8316		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99896		
Autres variations	(+)/(-) 99906		
<b>- Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8326</b>		
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>(27)</b>	<b>722.165</b>	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(ANN.5.10)

## 2. Autres entreprises - Participations

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8392P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	<b>274.293</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Acquisitions	8362		
Cessions et retraits	8372	112	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8382		
Écarts de conversion (+)/(-)	99912		
<b>- Valeur d'acquisition au terme de l'exercice</b>	<b>8392</b>	<b>274.181</b>	
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8452P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	<b>431</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8412		
Acquises de tiers	8422		
Annulées	8432		
Écarts de conversion (+)/(-)	99922		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8442		
<b>- Plus-values au terme de l'exercice</b>	<b>8452</b>	<b>431</b>	
<b>- Réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8522P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	<b>65.000</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Actées	8472	160.000	
Reprises	8482		
Acquises de tiers	8492		
Annulées	8502		
Écarts de conversion (+)/(-)	99932		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8512		
<b>- Réductions de valeur au terme de l'exercice</b>	<b>8522</b>	<b>225.000</b>	
<b>- Montants non appelés au terme de l'exercice</b>	<b>8552P</b>	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>- Mutations de l'exercice (+)/(-)</b>	<b>8542</b>		
<b>- Montants non appelés au terme de l'exercice</b>	<b>8552</b>		
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>(284)</b>	<b>49.612</b>	

Codes

Exercice

Exercice précédent

## ÉTAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (SUITE)

(ANN.5.10)

## 2. Autres entreprises - Créances

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	285/8P	xxxxxxxxxxxxxxxx	2.105.594
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Additions	8582	492.321	
Remboursements	8592	542.300	
Réductions de valeur actées	8602		
Réductions de valeur reprises	8612		
Écarts de conversion	(+)/(-) 99952		
Autres	(+)/(-) 8632		
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	(285/8)	2.055.615	
<b>Réductions de valeur cumulées sur créances au terme de l'exercice</b>	8652		

		Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>ÉTAT DES RÉSERVES CONSOLIDÉES</b>				
				(ANN.5.11)
<b>- Réserves consolidées au terme de l'exercice</b>	(+)/(-)	<b>9910P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>79.515.686</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>				
Quote-part du Groupe dans le résultat consolidé	(+)/(-)	99002	37.997.852	
Autres variations (à ventiler pour les montants significatifs non attribués à la quote-part du groupe dans le résultat consolidé)	(+)/(-)	99003	-19.610.000	
<i>Dividendes</i>			-19.610.000	
<b>- Réserves consolidées au terme de l'exercice</b>	(+)/(-)	<b>(9910)</b>	<b>97.903.538</b>	

## ÉTAT DES ÉCARTS DE CONSOLIDATION ET DE MISE EN ÉQUIVALENCE

(ANN.5.12)

## Consolidation - Écarts positifs

	99201P	xxxxxxxxxxxxxxx	40.780.401
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>99201P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	<b>40.780.401</b>
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention	99021	9.548.849	
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99031		
Amortissements	99041	9.473.317	
Écarts portés en résultats	99051		
Autres variations	99061		
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>99201</b>	<b>40.855.934</b>	

## Consolidation - Écarts négatifs

	99111P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>99111P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention	99022		
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99032		
Amortissements	99042		
Écarts portés en résultats	99052		
Autres variations	99062		
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>99111</b>		

## Mise en équivalence - Écarts positifs

	99202P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>99202P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention	99023		
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99033		
Amortissements	99043		
Écarts portés en résultats	99053		
Autres variations	99063		
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>99202</b>		

## Mise en équivalence - Écarts négatifs

	99112P	xxxxxxxxxxxxxxx	
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>99112P</b>	<b>xxxxxxxxxxxxxxx</b>	
<b>- Mutations de l'exercice</b>			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention	99024		
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99034		
Amortissements	99044		
Écarts portés en résultats	99054		
Autres variations	99064		
<b>- Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>99112</b>		

Codes

Exercice

## ÉTAT DES DETTES

(ANN.5.13)

Ventilation des dettes à l'origine à plus d'un an, en fonction de leur durée résiduelle

**- Dettes à plus d'un an échéant dans l'année**

Dettes financières	8801	4.340.743
<i>Emprunts subordonnés</i>	8811	
<i>Emprunts obligataires non subordonnés</i>	8821	
<i>Dettes de location-financement et dettes assimilées</i>	8831	1.200.796
<i>Établissements de crédit</i>	8841	3.139.947
<i>Autres emprunts</i>	8851	
Dettes commerciales	8861	
<i>Fournisseurs</i>	8871	
<i>Effets à payer</i>	8881	
Acomptes reçus sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	
<b>Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année</b>	<b>(42)</b>	<b>4.340.743</b>

**- Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir**

Dettes financières	8802	5.867.922
<i>Emprunts subordonnés</i>	8812	
<i>Emprunts obligataires non subordonnés</i>	8822	
<i>Dettes de location-financement et dettes assimilées</i>	8832	56.415
<i>Établissements de crédit</i>	8842	5.811.507
<i>Autres emprunts</i>	8852	
Dettes commerciales	8862	
<i>Fournisseurs</i>	8872	
<i>Effets à payer</i>	8882	
Acomptes reçus sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	
<b>Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir</b>	<b>8912</b>	<b>5.867.922</b>

Codes

Exercice

## ÉTAT DES DETTES (SUITE)

(ANN.5.13)

**- Dettes ayant plus de 5 ans à courir**

Dettes financières	8803	587.289
<i>Emprunts subordonnés</i>	8813	
<i>Emprunts obligataires non subordonnés</i>	8823	
<i>Dettes de location-financement et dettes assimilées</i>	8833	
<i>Établissements de crédit</i>	8843	563.889
<i>Autres emprunts</i>	8853	23.400
Dettes commerciales	8863	
<i>Fournisseurs</i>	8873	
<i>Effets à payer</i>	8883	
Acomptes reçus sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	
<b>Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir</b>	<b>8913</b>	<b>587.289</b>

## Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

Dettes financières	8922	2.163.959
<i>Emprunts subordonnés</i>	8932	
<i>Emprunts obligataires non subordonnés</i>	8942	
<i>Dettes de location-financement et dettes assimilées</i>	8952	
<i>Établissements de crédit</i>	8962	2.163.959
<i>Autres emprunts</i>	8972	
Dettes commerciales	8982	
<i>Fournisseurs</i>	8992	
<i>Effets à payer</i>	9002	
Acomptes reçus sur commandes	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales	9022	
<i>Impôts</i>	9032	
<i>Rémunérations et charges sociales.</i>	9042	
Autres dettes	9052	
<b>Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs des entreprises comprises dans la consolidation</b>	<b>9062</b>	<b>2.163.959</b>

	Codes	Exercice	Exercice précédent
<b>RÉSULTATS</b>			
(ANN.5.14)			
Chiffre d'affaires net			
<b>- Ventilation par catégorie d'activité</b>			
<b>- Ventilation par marché géographique</b>			
Chiffre d'affaires agrégé du groupe en Belgique	99083	467.134.405	384.584.077
Effectif moyen du personnel (en unités) et frais de personnel			
<b>- Entreprise consolidante et filiales consolidées par intégration globale</b>			
Effectif moyen du personnel	90901	2.172	2.040
<i>Ouvriers</i>	90911	1	1
<i>Employés</i>	90921	2.155	2.025
<i>Personnel de direction</i>	90931	11	11
<i>Autres</i>	90941	5	3
Frais de personnel			
<i>Rémunérations et charges sociales</i>	99621	175.245.418	153.662.532
<i>Pensions</i>	99622		
Effectif moyen du personnel en Belgique occupé par les entreprises concernées	99081	1.914	1.796
<b>- Filiales consolidées par intégration proportionnelle</b>			
Effectif moyen du personnel	90902	6	
<i>Ouvriers</i>	90912		
<i>Employés</i>	90922	6	
<i>Personnel de direction</i>	90932		
<i>Autres</i>	90942		
Frais de personnel			
<i>Rémunérations et charges sociales</i>	99623	103.357	
<i>Pensions</i>	99624		
Effectif moyen du personnel en Belgique occupé par les entreprises concernées	99082		
Produits non récurrents	76	110.918	1.126.547
<b>- Produits d'exploitation non récurrents</b>			
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises d'amortissements sur écarts de consolidation	9970		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630	10.731	605.099
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8	100.187	521.448
<b>- Produits financiers non récurrents</b>			
Reprises de réduction de valeur sur immobilisations financières	761		
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		
Autres produits financiers non récurrents	769		

Codes

Exercice

Exercice précédent

## RÉSULTATS (SUITE)

(ANN.5.14)

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Charges non récurrentes	66	348.310	-11.091
<b>- Charges d'exploitation non récurrentes</b>	<b>66A</b>	<b>188.310</b>	<b>-11.091</b>
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		
Amortissements sur écarts de consolidation positifs	9962		
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels : dotations (utilisations) (+)/(-)	6620	21.983	-35.444
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630	109.780	7.745
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	56.547	16.608
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6690		
<b>- Charges financières non récurrentes</b>	<b>66B</b>	<b>160.000</b>	
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661	160.000	
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels : dotations (utilisations) (+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631		
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6691		
Prise en résultats d'écarts de consolidation négatifs (-)	9963		
Impôts sur le résultat			
<b>- Différence entre la charge fiscale imputée au compte de résultats consolidé de l'exercice et des exercices antérieurs, et la charge fiscale déjà payée ou à payer au titre de ces exercices, dans la mesure où cette différence est d'un intérêt certain au regard de la charge fiscale future</b>	<b>99084</b>		
<b>- Influence des résultats non-récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice</b>	<b>99085</b>		

## DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

(ANN.5.15)

- Garanties personnelles constituées ou irrévocablement promises par les entreprises comprises dans la consolidation pour sûreté de dettes ou d'engagements de tiers	9149	26.174.670
<b>- Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par les entreprises comprises dans la consolidation sur leur actifs propres, pour sûreté de dettes et engagements respectivement :</b>		
d'entreprises comprises dans la consolidation	99086	16.185.657
de tiers	99087	
- Biens et valeurs détenus par des tiers en leur nom mais aux risques et profits des entreprises comprises dans la consolidation, s'ils ne sont pas portés au bilan	9217	
- Engagements importants d'acquisition d'immobilisations	9218	
- Engagements importants de cession d'immobilisations	9219	
<b>- Droits résultant d'opérations relatives :</b>		
aux taux d'intérêt	99088	
aux taux de change	99089	
aux prix des matières premières ou marchandises	99090	
autres opérations similaires	99091	
<b>- Engagements résultant d'opérations relatives :</b>		
aux taux d'intérêt	99092	
aux taux de change	99093	2.615.981
aux prix des matières premières ou marchandises	99094	
autres opérations similaires	99095	
<b>- Engagements résultant de garanties techniques attachées à des ventes ou prestations déjà effectuées</b>		
<b>- Montant, nature et forme des litiges et autres engagements importants</b>		
Garanties bancaires NRB		10.817.123
Inscription hypothécaire Belgium DC		5.500.000
Garantie locative Logins		72.376
Garantie bancaires Xperthis S.A.		573.262
Garantie bancaires Xperthis Group		35.242
Litige Microsoft People & Technology		259.916
Garantie bancaires People & Technology		37.000
<b>- Engagements en matière de pensions de retraite et de survie au profit du personnel ou des dirigeants, à charge des entreprises comprises dans la consolidation</b>		
<b>- Nature et impact financier des événements significatifs postérieurs à la date de clôture non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats</b>		
<b>- Nature, objectif commercial et conséquences financières des opérations non inscrites au bilan</b>		
A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière des entreprises qui sont intégrées dans la consolidation.		

## RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET LES ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION QUI NE SONT PAS COMPRIS DANS LA CONSOLIDATION

(ANN.5.16)

### Entreprises liées

#### - Immobilisations financières

Participations et actions	9261		
<b>- Créances</b>	<b>9291</b>	<b>12.878.563</b>	<b>16.059.912</b>
A plus d'un an	9301		
A un an au plus	9311	12.878.563	16.059.912
<b>- Placements de trésorerie</b>	<b>9321</b>	<b>4.056.850</b>	<b>4.094.405</b>
Actions	9331	4.056.850	4.094.405
Créances	9341		
<b>- Dettes</b>	<b>9351</b>	<b>209.660</b>	<b>2.530.088</b>
A plus d'un an	9361		
A un an au plus	9371	209.660	2.530.088
<b>- Garanties personnelles et réelles constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées</b>	<b>9381</b>		
<b>- Autres engagements financiers significatifs</b>	<b>9401</b>		
<b>- Résultats financiers</b>			
Produits des immobilisations financières	9421		
Produits des actifs circulants	9431	173.869	175.971
Autres produits financiers	9441		
Charges des dettes	9461		
Autres charges financières	9471		

### Entreprises avec lien de participation

#### - Immobilisations financières

Participations et actions	<b>9262</b>		
<b>- Créances</b>	<b>9292</b>		
A plus d'un an	9302		
A un an au plus	9312		
<b>- Dettes</b>	<b>9352</b>		
A plus d'un an	9362		
A un an au plus	9372		

### Transactions avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché

**- Mention de telles transactions, à l'exception des transactions au sein du groupe, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière des entreprises qui sont intégrées dans la consolidation en tant qu'un ensemble :**

Codes

Exercice

## RELATIONS FINANCIÈRES

(ANN.5.17)

Les administrateurs ou gérants de l'entreprise consolidante

- Montant global des rémunérations allouées en raison de leurs fonctions dans l'entreprise consolidante, dans ses filiales et dans ses sociétés associées, y compris le montant des pensions de retraite allouées à ce titre aux anciens administrateurs ou gérants	99097		
- Montant global des avances et des crédits accordés par l'entreprise consolidante, par une filiale ou par une société associée	99098		

Le ou les commissaire(s) et les personnes avec lesquelles il est lié (ils sont liés)

- Émoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du Groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	9507		301.801
- Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès des sociétés du Groupe			
Autres missions d'attestation	95071		2.000
Missions de conseils fiscaux	95072		
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95073		18.700
- Émoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	9509		13.633
- Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice des prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès des sociétés du groupe			
Autres missions d'attestation	95091		
Missions de conseils fiscaux	95092		
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95093		

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

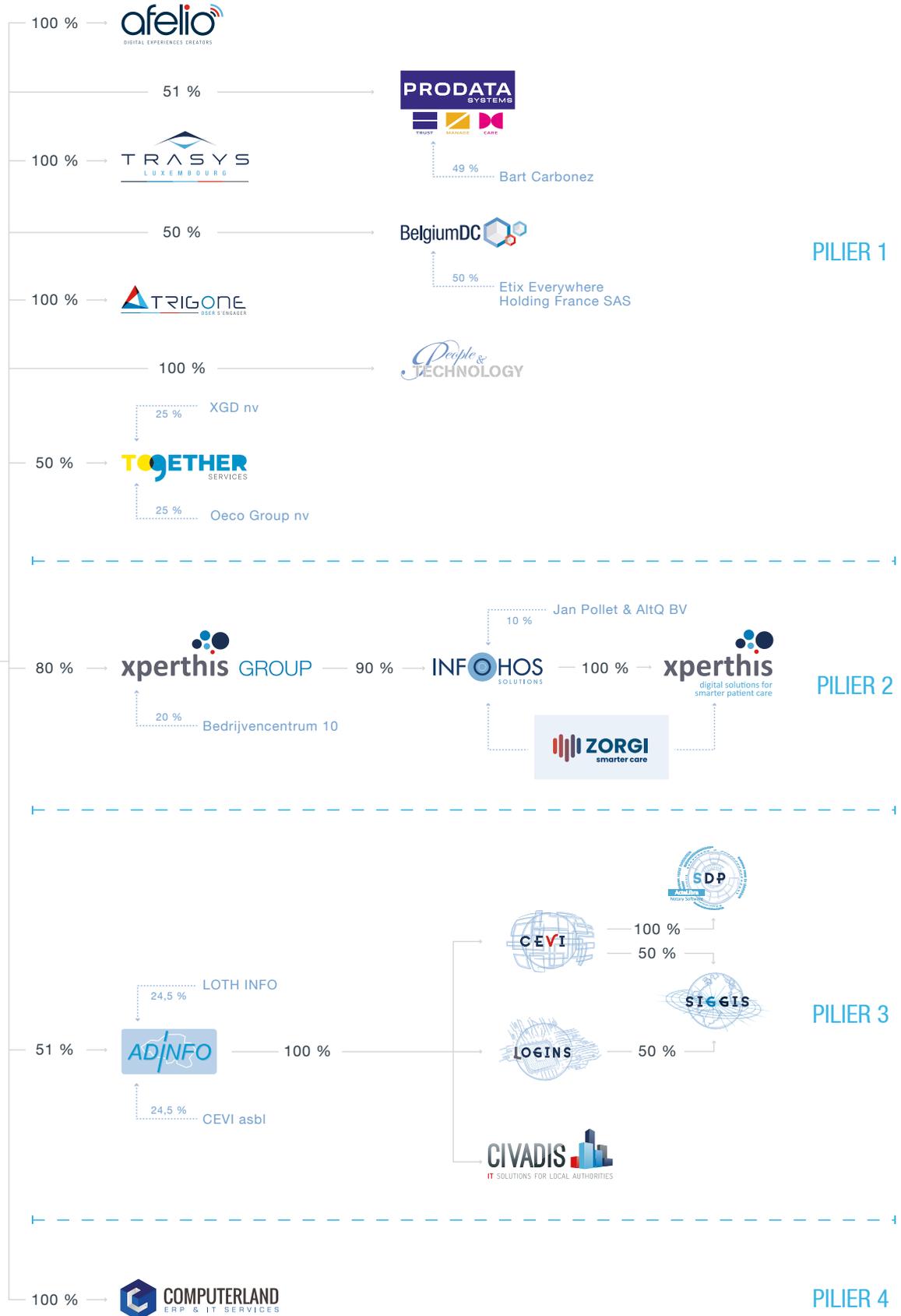


4

# Structure du Groupe



# STRUCTURE DU GROUPE NRB EN 2021



① Y compris les succursales en Grèce, UK, et Espagne

# ADRESSES DES SIÈGES SOCIAUX



Parc Industriel des Hauts Sarts  
2<sup>e</sup> Avenue 65 | B-4040 Herstal



Bisdomein 3  
B-9000 Gent



Boulevard Bischoffsheim 15 (7<sup>ème</sup> étage)  
B-1000 Bruxelles



Generaal De Wittelaan 17, bus 32  
B-2800 Mechelen



Legeweg 157 F  
B-8020 Oostkamp



Excelsiorlaan 25  
B-1930 Zaventem



Rue de Néverlée 12  
B-5020 Namur



Bisdomein 3  
B-9000 Gent



Rue Pafebruch 89E  
L-8308 Capellen



Avenue de l'informatique 9  
B-4432 Alleur



67, Ethnikis Antistasis Street  
GR-15231 Chalandri



Leuvensesteenweg 540, bus 3  
B-1930 Zaventem



Quai Mativa 62  
B-4020 Liège



Rue Chanzy 35/37  
F-75011 Paris



Quai Mativa 62  
B-4020 Liège



Chemin de la Colette 6  
B-1325 Corroy-Le-Grand



Parc Industriel des Hauts Sarts  
2<sup>e</sup> Avenue 65 | B-4040 Herstal

THE **NRB** GROUP

# STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31/12/2021

## ACTIONNARIAT NRB

 68,39 %	 12,38 %	 1,81 %	 4,52 %	 4,87 %	 4,02 %	 Interfin 4,02 %	 0,00 % (1 part)
--	--	---	---	---	--	---	---

ACTIONNAIRE	MONTANT LIBÉRÉ AU 31/12/2021	%	NOMBRE D' ACTIONS
ETHIAS S.A.	10.632.500,00	68,39 %	42.530
NETHYS	1.924.000,00	12,38 %	7.696
S.W.D.E.	757.250,00	4,87 %	3.029
C.I.L.E.	702.000,00	4,52 %	2.808
S.R.I.W	625.000,00	4,02 %	2.500
INTERFIN	625.000,00	4,02 %	2.500
BRUTELE	281.250,00	1,81 %	1.125
GESVAL S.A.	250,00	0,00 %	1
<b>Totaux</b>	<b>15.547.250,00</b>	<b>100 %</b>	<b>62.189</b>

# COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	DÉBUT DE MANDAT	FIN DE MANDAT
<b>PRÉSIDENT</b>		
Philippe Lallemand	20/12/2016	28/04/2022
<b>ADMINISTRATEURS</b>		
Alain Palmans	28/04/2016	28/04/2022
Carine Hougardy	28/04/2016	28/04/2022
C.DESSEILLE SCA représentée par Claude Desseille	28/04/2016	28/04/2022
SPARAXIS S.A. représentée par Eric Bauche	28/04/2016	28/04/2022
PASCAL LAFFINEUR SRL représentée par Pascal Laffineur	01/10/2016	28/04/2022
André Vanden Camp	27/04/2017	28/03/2022
EZ FINEANTS SRL représentée par Koenraad Dom	27/06/2017	28/04/2022
JALA SRL représentée par Dirk Wauters	27/06/2017	28/04/2022
Bruno Van Lierde	26/03/2018	28/04/2022
Myriam Van Varenbergh	26/03/2018	28/04/2022
Herbert Carracillo	26/04/2018	28/04/2022
Philippe Boury	17/12/2019	28/04/2022
Cécile Flandre	31/03/2020	20/12/2021
Renaud Witmeur	29/06/2021	28/04/2022
Maryline Serafin	20/12/2021	28/04/2022
A.VANDEN CAMP SRL représentée par André Vanden Camp	28/03/2022	28/04/2022
<b>COMMISSAIRE-RÉVISEUR</b>		
PWC SRL représentée par Mélanie Adorante   Tom Meuleman	23/04/2020	27/04/2023



5

# Règles d'évaluation



# ACTIF

## FRAIS D'ÉTABLISSEMENT

Les frais d'établissements font l'objet d'amortissements appropriés par tranches annuelles de 20 % au moins des sommes réellement dépensées.

## IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Les immobilisations incorporelles autres que celles achetées à des tiers doivent être inscrites à l'actif à leur coût de revient dans la mesure où celui-ci ne dépasse pas une estimation prudente de la durée d'utilisation ou de rendement futur de ces actifs.

Par immobilisations incorporelles, il y a lieu d'entendre les ressources de nature incorporelle (frais de R&D, concessions, brevets, licences, savoir-faire, marques, goodwill, acomptes versés) destinées à être affectées durablement à l'activité de l'entreprise et susceptibles de générer de futurs avantages économiques pour l'entreprise.

Les charges supportées par l'entreprise pour la réalisation d'immobilisations pour son propre compte sont activées à leur coût de revient.

Les taux d'amortissements linéaires suivants seront appliqués :

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

- Licences software achetées à des tiers : 33 1/3 %
- Licences software utilisées dans le cadre de services à la clientèle :  
(en fonction de la durée du projet) 25 % à 50 %
- Logiciels développés par l'entreprise pour son usage propre : 33 1/3 %

- Logiciels standards développés par l'entreprise pour être commercialisés (en fonction du type de contrat ou proportionnel au chiffre d'affaires de la période) 20 % à 33 1/3
- Goodwill (en fonction du type d'activités acquises) : 10 % à 20 %
- Écart de consolidation positif : 10 %

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

- Constructions : 5 %
- Embellissement des bâtiments : 20 %
- Installation machines et outillages : 20 %
- Matériel informatique : 25 %
- Matériel informatique utilisé dans le cadre de services à la clientèle :  
(En fonction de la durée du projet) 25 % à 50 %
- Mobilier et matériel de bureau : 10 %
- Matériel roulant : 20 %
- Immobilisations détenues en location-financement : Durée du leasing
- Autres immobilisations corporelles : 33 1/3 %

Le mobilier, le matériel informatique, le matériel de bureau et les licences dont la valeur d'acquisition est inférieure à 1000 € seront pris totalement en charge sur l'exercice.

Les frais d'établissement ainsi que les immobilisations incorporelles et corporelles en monnaies étrangères sont maintenus aux taux historiques ; cette valeur sert de base au calcul des amortissements et/ou des réductions de valeur.

# LES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

## PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS

Les participations, actions et parts sont portées à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition à l'exclusion des frais accessoires et sous déduction des montants restant éventuellement à libérer.

À la fin de chaque exercice social, chaque titre fait l'objet d'une évaluation individuelle basée dans la plupart des cas sur la valeur d'actif net.

Lorsque cette évaluation fait apparaître une dépréciation par rapport à la valeur d'inventaire, les titres font l'objet d'une réduction de valeur égale à la partie de la moins-value observée.

Lorsqu'une plus-value est observée sur des titres qui avaient fait antérieurement l'objet d'une réduction de valeur, une reprise de réduction est effectuée.

En outre, il peut être procédé à des réévaluations si l'évaluation des titres le justifie.

## CRÉANCES

Les créances reprises en immobilisations financières sont enregistrées à leur valeur nominale.

## CRÉANCES À PLUS D'UN AN ET CRÉANCES À UN AN AU PLUS

Ces créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Elles font l'objet de réductions de valeur si leur remboursement à l'échéance est, en tout ou en partie, incertain ou compromis.

En cas de faillite ou concordat, les créances impayées font l'objet d'une réduction de valeur.

D'autres créances examinées au cas par cas peuvent faire l'objet de réduction de valeur.

L'inscription au bilan des créances à leur valeur nominale s'accompagne de l'inscription au compte de régularisation du passif et de la prise en résultat prorata temporis :

- a. des intérêts inclus conventionnellement dans la valeur nominale des créances ;
- b. de la différence entre la valeur d'acquisition et de la valeur nominale de la créance ;
- c. de l'escompte des créances remboursables à une date éloignée de plus d'un an qui ne sont pas productives d'intérêts ou qui sont assorties d'un intérêt anormalement faible.
- d. Cet escompte est calculé au taux du marché applicable à de telles créances, au moment de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise.

## STOCKS ET ENCOURS DE PRODUITS

Les stocks sont évalués à leur valeur d'acquisition au moment de la clôture. La méthode utilisée est la méthode FIFO.

Les commandes en cours d'exécution sont évaluées à leur coût de revient majoré, compte tenu du degré d'avancement des travaux, des fabrications ou des prestations, de l'excédent du prix stipulé au contrat par rapport au coût de revient lorsque cet excédent est devenu raisonnablement certain. La méthode « Percentage of completion » sera donc appliquée pour autant que le bénéfice puisse être considéré comme acquis avec suffisamment de certitude. Le pourcentage d'avancement est calculé sur base du coût de revient par projet et sur base du budget des charges.

Les commandes en cours d'exécution font l'objet de réductions de valeur si leur coût de revient, majoré du montant estimé des coûts y afférents qui doivent encore être exposés, dépasse le prix prévu au contrat. Des réductions de valeur complémentaires sont actées pour tenir compte soit de l'évolution de leur valeur de réalisation ou de marché, soit des aléas justifiés par la nature des avoirs en cause ou de l'activité exercée.

Les risques et charges afférents à la poursuite de l'exécution des commandes font l'objet de provisions dans la mesure où ces risques ne sont pas couverts par des réductions de valeur.

## PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET VALEURS DISPONIBLES

Les titres de placements et les titres à revenu fixe sont inscrits à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition, frais accessoires inclus. Les placements de trésorerie et les valeurs disponibles font l'objet de réduction de valeur, si leur valeur boursière à la date de clôture est inférieure à leur valeur d'acquisition.

Lorsqu'une plus-value est observée sur des titres de placements ou des titres à revenu fixe qui avaient fait antérieurement l'objet d'une réduction de valeur, une reprise de réduction de valeur est actée.

Les valeurs disponibles en monnaies étrangères sont reprises sur base du cours de change du dernier jour de l'exercice social.

## COMPTES DE RÉGULARISATION

### ILS COMPRENNENT :

- les charges exposées pendant l'exercice mais imputables, en tout ou en partie, à un exercice ultérieur;
- les revenus, ou fractions de revenus qui sont à rattacher à l'exercice en cours, mais dont la perception n'aura lieu qu'au cours de l'exercice suivant.

## INTÉGRATION DE SITUATIONS DES SIÈGES D'OPÉRATIONS À L'ÉTRANGER

Les situations des sièges d'opérations à l'étranger sont intégrées au cours de clôture de l'exercice, à l'exception des actifs immobilisés, qui sont maintenus aux taux historiques.

## DEVISES

Les avoirs et engagements en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours du jour de l'opération. À la clôture de l'exercice, tous les avoirs et engagements (à l'exception des actifs immobilisés) sont évalués aux taux de change en vigueur à la clôture et les différences de change aussi bien positives que négatives sont prises en résultat de l'exercice. Cette règle s'applique également aux écarts de conversion résultant de l'intégration des situations de sièges à l'étranger.

Le Conseil d'administration peut toutefois, estimant avec prudence, sincérité et bonne foi, retenir un taux différent : celui-ci doit résulter d'un calcul objectif correspondant à une moyenne simple ou pondérée des taux de change constatés sur les douze derniers mois.

# PASSIF

## PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges constituées pour couvrir les pertes ou charges probables nettement circonscrites quant à leur nature, mais qui à la date de clôture de l'exercice sont

ou probables, ou certaines, mais indéterminées quant à leur montant.

## DETTES À PLUS D'UN AN ET DETTES À UN AN AU PLUS

Ces dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

## COMPTES DE RÉGULARISATION

### ILS COMPRENNENT :

- les charges ou fractions de charges afférentes à l'exercice mais qui ne seront payées qu'au cours de l'exercice ultérieur ;
- les revenus perçus au cours de l'exercice mais qui sont imputables, en tout ou en partie, à un exercice ultérieur.

## INTÉGRATION DE SITUATIONS DES SIÈGES D'OPÉRATIONS À L'ÉTRANGER

Les situations des sièges d'opérations à l'étranger sont intégrées au cours de clôture de l'exercice. Toutefois, les actifs immobilisés sont maintenus aux taux historiques.

## DEVISES

Les dettes et engagements en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours du jour de l'opération. À la clôture de l'exercice, toutes les dettes et engagements sont évalués aux taux de change en vigueur à la clôture et les différences de change aussi bien positives que négatives sont prises en résultat de l'exercice. Cette règle s'applique également aux écarts de conversion résultant de l'intégration des situations de sièges à l'étranger.

Le Conseil d'administration peut toutefois, estimant avec prudence, sincérité et bonne foi, retenir un taux différent : celui-ci doit résulter d'un calcul objectif correspondant à une moyenne simple ou pondérée des taux de change constatés sur les douze derniers mois.

## COMPTABILISATION DES ASSOCIATIONS MOMENTANÉES

Les opérations menées en associations momentanées sont enregistrées, selon leur importance, soit dans la comptabilité même de la société, soit dans une comptabilité propre à l'association ; dans ce dernier cas, les comptes de l'association font l'objet d'une intégration proportionnelle. Les règles de comptabilisation des résultats sont similaires à celles en vigueur chez NRB.

## DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les droits et engagements hors bilan sont mentionnés dans l'annexe, par catégorie, pour la valeur nominale de l'engagement figurant au contrat ou, à défaut, pour leur valeur estimée ; les

droits et engagements non susceptibles d'être quantifiés sont également mentionnés dans l'annexe.

## INSTRUMENTS FINANCIERS

La société utilise des produits dérivés dans le but de réduire l'exposition aux fluctuations défavorables des taux de change. Ainsi, la société se sert de contrats à terme afin de couvrir les risques des devises. Les opérations effectuées sur les marchés à terme ne sont pas de nature spéculative. Les instruments financiers ayant pour objectif de protéger les cash-flow futurs sont comptabilisés lorsque le cash-flow en question est généré. En cas de perte sur le contrat de change à terme, une charge financière est reconnue. En cas de gain, un produit financier est reconnu. Aucun mécanisme de juste valeur n'est appliqué.

# La culture de la **victoire**

Soutien officiel  
de l'équipe féminine  
de basket de  
Braine-l'Alleud,  
le Groupe NRB cultive  
au sein de l'entreprise  
les mêmes valeurs  
qu'autour  
des gradins :

PROACTIVITÉ  
INNOVATION  
ESPRIT D'ÉQUIPE

AMBITION  
PÉRENNITÉ  
FORMATION CONTINUE  
FAIR-PLAY

Là comme ailleurs, les résultats ne se font pas attendre. Depuis 10 ans, Castors Braine représente l'élite du sport féminin collectif en Belgique avec 7 titres de champion de Belgique consécutifs, 5 coupes de Belgique et une finale européenne. Castors Braine est devenu la référence belge en basket féminin reconnue au niveau international.

Pour les années à venir, le club ne lâche rien, ses ambitions sont à la mesure de ses victoires : encadrer les meilleurs espoirs belges à la Castors Braine Académie et se doter d'une nouvelle Arena. En un mot comme en mille, assumer pleinement son leadership en Belgique et confirmer sa réputation internationale par des performances de choix à l'échelle européenne.

En matière de responsabilité sociale, Castors Braine n'est pas en reste. Outre une attention constante sur les jeunes et le sport pour tous, le club a développé une approche ciblée depuis plusieurs années. De manière non exhaustive, Castors Braine est actif dans des associations venant en aide aux femmes victimes de violence familiale, dans des associations luttant contre le cancer et plus récemment en accueillant des sportives ukrainiennes arrachées de leurs racines. La Castors Braine Académie matérialise le futur qui passe par la formation et le perfectionnement sportifs de qualité de niveau européen. Le Groupe NRB s'associe à tous ces projets et soutient les vainqueurs d'aujourd'hui et de demain, dans le monde sportif comme celui de l'entreprise.



# NOTES



Éditeur responsable :

**Stéphane Rassart**

Deputy Sales Director

NRB S.A.

Parc Industriel des Hauts Sarts

2<sup>e</sup> Avenue 65 | B-4040 Herstal

©2022 NRB S.A./nv. Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ou transmise dans quelque forme et pour quelque but que ce soit sans l'autorisation expresse de NRB ou de ses filiales.



[www.nrb.be](http://www.nrb.be)



[www.linkedin.com/company/nrb](http://www.linkedin.com/company/nrb)



@daringtocommIT



[info@nrb.be](mailto:info@nrb.be)



+32 (0)4 249 72 11

Parc Industriel des Hauts-Sarts - 2<sup>e</sup> Avenue 65 - 4040 Herstal | Boulevard Bischoffsheim 15 (7<sup>ème</sup> étage) - 1000 Bruxelles

THE **NRB** GROUP



FS 706532    IS 706533