



D'IETEREN EN BREF

Fondé en 1805, le groupe D'Ieteren vise, à travers plusieurs générations familiales, la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités et en soutenant leur développement en tant que leader de leur secteur ou dans leurs géographies. Le groupe possède actuellement trois activités articulées autour de marques fortes :

D'IETEREN AUTO

distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha. Il est le premier distributeur de voitures en Belgique avec une part de marché de près de 22% et 1,2 million de véhicules en circulation fin 2016.

Chiffre d'affaires 2016 : 3,1 milliards d'euros

Résultat opérationnel 2016 :

77,5 millions d'euros

BELRON

(détenu à 94,85%) est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules à travers plus de dix marques principales, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Il prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres, notamment de vitrage de véhicules, pour le compte de certains clients assureurs. Quelque 15 millions de clients, dans 33 pays et sur cinq continents, font appel chaque année aux services de Belron.

Chiffre d'affaires 2016 : 3,3 milliards d'euros

Résultat opérationnel 2016 :

41,6 millions d'euros

MOLESKINE

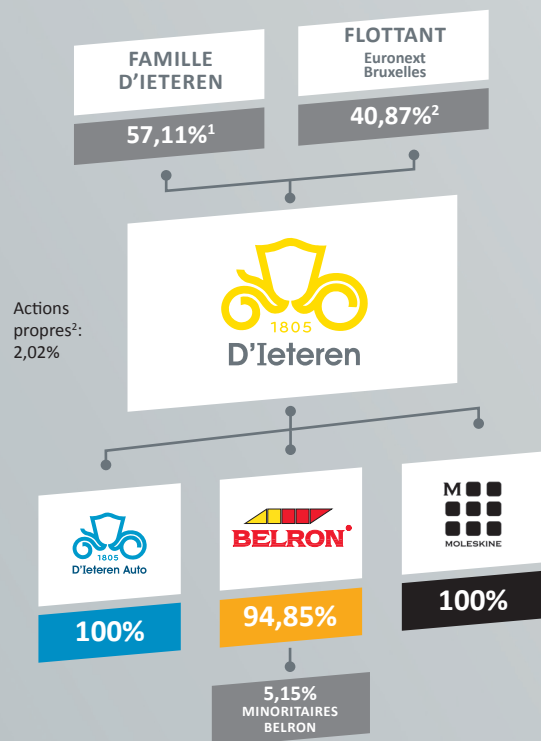
est une marque aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui regroupe toute une famille d'objets iconiques tels que le légendaire carnet Moleskine et des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture, à travers une stratégie de distribution multicanal dans 102 pays.

Chiffre d'affaires 2016 : 145,2 millions d'euros

Résultat opérationnel 2016 :

34,0 millions d'euros

Un groupe familial, coté en bourse...



...et international



¹ En droits de vote : 60,66%

² Au 30 décembre 2016

> MESSAGE DU PRÉSIDENT

Mesdames et Messieurs
les actionnaires,

C'est la dernière fois que j'ai l'honneur de m'adresser à vous dans le cadre du rapport annuel de D'Ieteren SA.

Ayant atteint la limite d'âge en janvier 2017, après 50 années passées au sein de l'entreprise, dont 30 années en tant qu'Administrateur-délégué et 42 années en tant que Président du Conseil d'administration, j'ai informé le Conseil que j'avais l'intention de remettre mon mandat d'administrateur et de Président à disposition de la société le 1er juin 2017, à l'occasion de ce qui sera ma dernière assemblée générale en tant que Président.

J'ai pris cette décision avec sérénité et grande confiance car depuis de très nombreuses années nous préparons en famille la continuité de notre implication au sein de la société et la septième génération est aujourd'hui prête et motivée à reprendre le flambeau.

Mon fils Nicolas D'Ieteren a été désigné par le Conseil d'Administration pour me succéder en tant que Président. J'en suis évidemment très fier et très heureux. Fort de belles expériences professionnelles à l'étranger, où il a travaillé dans les secteurs de l'automobile, de la location de voitures et de l'énergie, il réaffirmera proactivement notre soutien familial au Groupe D'Ieteren. C'est un homme dynamique qui a su, ces dernières années, créer et fédérer une équipe solide autour de lui et qui saura mener avec vision et détermination notre belle Maison vers un avenir durable et prospère.

Mon neveu Olivier Périer, Vice-Président, assumera la présidence du Comité Stratégique, organe de liaison où les administrateurs représentants de l'actionnariat familial rencontrent l'administrateur-délégué et les autres membres du comité exécutif de manière régulière.

La présence des deux membres de la septième génération confirmera le partenariat que les familles entendent préserver au sein de notre Maison. Ils ont tous deux rejoint le Conseil dès 2005 et accédé à la vice-présidence en 2014. Ma confiance est pleine et entière dans le fait qu'avec eux le projet D'Ieteren SA est dans de très bonnes mains et pourra se développer de manière dynamique et ambitieuse pour être transmis aux générations suivantes.

Si mon père, Pierre D'Ieteren, a eu la vision de l'automobile pour tous et a posé l'acte fondateur du partenariat avec le groupe Volkswagen nous permettant ainsi de consolider notre fibre industrielle, j'aurai eu la chance, épaulé par des équipiers de premier plan, de pouvoir construire notre position de leadership dans l'automobile belge avec l'arrivée et la représentation de l'ensemble des marques du groupe Volkswagen et d'initier la diversification et l'internationalisation des activités du groupe avec l'acquisition d'Avis Europe puis de Belron. Plus récemment, Moleskine est venu donner un nouvel élan au redéploiement de nos capacités à l'international et constitue une nouvelle étape dans la croissance de notre groupe.

Au fil des générations, la société D'Ieteren a toujours su confirmer sa capacité d'entreprendre, d'oser prendre des risques, de s'adapter et d'apprendre de nouveaux métiers en découvrant de nouvelles frontières. Tous les développements que le Groupe D'Ieteren a connus ces dernières années démontrent que les gènes d'entrepreneuriat de notre famille sont plus présents que jamais: identifier des projets porteurs et qui font une différence dans la vie de nos clients, laisser les énergies de tous exprimer leur plein potentiel et encourager le travail en équipe tout en reconnaissant les réalisations de chacun.

Je sais que la septième génération aura à cœur, comme les précédentes, de soutenir l'entreprise et de l'encourager à prendre de nouveaux défis à bras-le-corps et à les surmonter, en permettant à nos équipiers de se réaliser le plus pleinement possible sur le plan personnel.

Aujourd'hui, c'est avec conviction et enthousiasme que j'envisage sereinement cette succession comme un nouveau départ pour notre belle Maison bicentenaire.

Roland D'Ieteren
Président du Conseil



> MESSAGE DE L'ADMINISTRATEUR-DÉLÉGUÉ

A de nombreux égards, l'année 2016 aura été une année de mutations importantes pour le groupe D'Ieteren.

Notre **Président du Conseil**, Roland D'Ieteren, a annoncé en fin d'année 2016 qu'après près de 50 années au service de l'entreprise, il avait décidé de remettre son mandat d'administrateur et de Président du Conseil à l'issue de l'assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017. Avec son départ, c'est la 6^{ème} génération de la famille D'Ieteren qui passe le témoin à la génération suivante. Pour un groupe détenu majoritairement par la famille depuis 212 ans, c'est un moment particulièrement important. Au nom de l'ensemble de nos équipes et du Conseil d'administration, je souhaite remercier Roland D'Ieteren pour le rôle qu'il aura joué pendant toutes ces années et l'impact positif considérable qu'il aura eu sur le groupe et l'ensemble de nos équipes.

Avec la nomination de Nicolas D'Ieteren comme Président, c'est une nouvelle page de l'aventure familiale qui s'ouvre. Ensemble avec son cousin Olivier Périer, ils ont confirmé leur ambition de poursuivre le soutien de l'actionnariat familial au développement du groupe et de maintenir

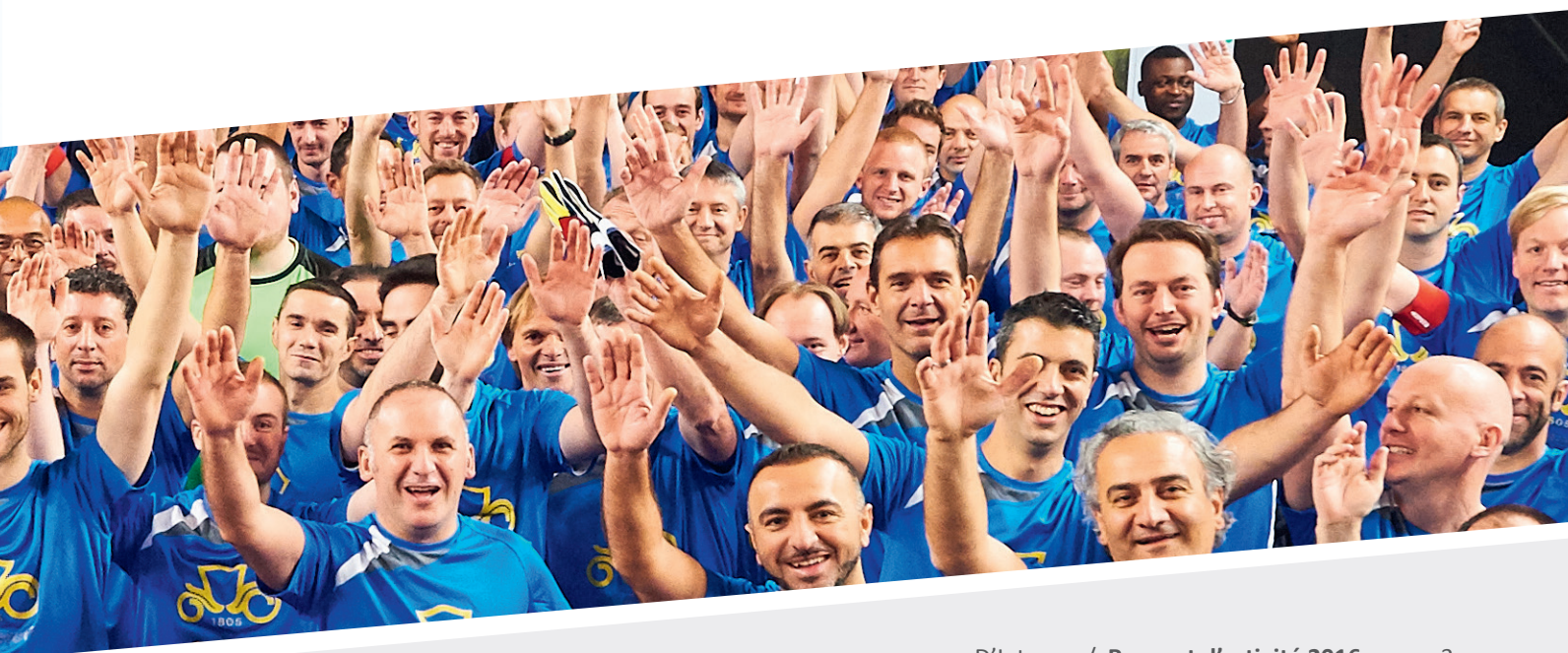
les conditions qui permettent à toutes nos activités de réaliser leurs missions en capitalisant sur l'énergie positive de nos équipiers. Avec le Conseil et le Comité exécutif, nous aurons à cœur de travailler à leurs côtés avec enthousiasme pour remplir cette mission.

Pour réaliser notre mission, j'ai la chance de pouvoir travailler avec une équipe de premier plan. En 2016, nous avons accueilli un nouveau membre au sein du **Comité exécutif**. Francis Deprez nous a rejoint, Arnaud Laviolette et moi-même, et se consacre déjà à l'appui et au soutien de nos activités. Nous sommes ravis de l'avoir à bord et son intégration, tant au sein de l'équipe que vis-à-vis de nos activités, se fait de manière professionnelle et naturelle.

Depuis des années, et au départ de l'activité d'importation et de distribution des véhicules du groupe Volkswagen en Belgique, **D'Ieteren** s'est construit comme un groupe capable d'identifier des activités prometteuses, dirigées par des équipes de management de grande qualité, et guidées par la réalisation de missions claires, orientées sur la satisfaction des besoins de leurs clients et la réalisation des aspirations

positives de leurs équipiers. Ces caractéristiques leur permettent de donner du sens à leur action, de mobiliser les énergies de chacun et de s'adapter à des environnements changeants et parfois incertains. Nous poursuivons en 2017 le travail de définition de notre raison d'être et de celle de chacune de nos activités. Nous continuerons également à identifier d'autres activités susceptibles de rejoindre le groupe.

C'est ainsi que **Belron** a pris l'an dernier d'importantes décisions stratégiques. A l'issue d'un examen axé sur sa raison d'être, l'entreprise a précisé sa mission de la manière suivante: "Faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes de nos clients". C'est cette énergie qui lui a permis de devenir le leader mondial dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage automobile, en consolidant sur le long terme des marchés jusque-là fragmentés, par le souci constant de traiter les besoins de ses clients avec une attention réelle, par l'établissement de relations de qualité avec ses partenaires assureurs et par le développement de marques fortes portant clairement ces valeurs. Belron peut aujourd'hui se donner l'ambition de poursuivre le





développement de ses activités en matière de vitrage automobile et également d'étendre le champ de ses activités dans d'autres domaines où sa raison d'être peut s'exprimer. A partir d'une liste initiale qui comprenait plus de trois cents nouveaux services potentiels, trois ont été considérés comme étant les mieux alignés sur la mission et la raison d'être de Belron : la réparation de véhicules, les services aux propriétaires immobiliers et la gestion des déclarations de sinistre. Déjà aujourd'hui, Belron sert plus de 3 millions de clients dans des activités autres que la réparation et remplacement de vitrage automobile. Dans le cadre de cette stratégie d'extension de services, Belron a annoncé fin 2016 l'acquisition de deux entreprises de réparation automobile : CARE Carrosserie en Belgique et Speedy Collision au Canada. En outre, il a considérablement étendu ses activités de gestion des sinistres hors vitrage aux États-Unis. L'entreprise a également introduit des services de smart repair aux Pays-Bas et en Italie, et a continué d'étendre ses services mobiles de réparation automobile au Royaume-Uni.

D'Ieteren Auto envisage également l'avenir en réfléchissant à l'évolution des besoins fondamentaux de ses clients et de ses partenaires. Le plan stratégique en cours de réalisation a défini trois grands chantiers, qui progressent tous de manière très satisfaisante : la réorganisation de la structure interne de l'entreprise pour

la rendre encore davantage centrée sur le client (*Powered by You*), l'optimisation du réseau de concessionnaires indépendants (*Market Area*) et l'amélioration de la performance des concessions détenues en propre par D'Ieteren Auto, en région bruxelloise (*Pole Position*). L'entreprise a annoncé son intention de mettre en place une franchise nationale de carrosseries ouverte à tous les participants de son réseau de distribution. Elle souhaite également réfléchir dès maintenant aux besoins futurs de mobilité de ses clients et au rôle qu'elle peut jouer sur le marché belge en capitalisant sur sa position de leader. Une structure dédiée, *D'Ieteren Mobility*, a été créée en son sein pour travailler avec détermination sur ces enjeux. Une première initiative a été lancée début 2017 par la conclusion d'un partenariat avec Drivy, la plate-forme de location de voitures entre particuliers leader en Europe.

Au quatrième trimestre 2016, D'Ieteren a acquis 41% du capital de **Moleskine**, une entreprise italienne cotée ayant son siège à Milan. Moleskine est une marque aspirationale invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui bénéficie d'une reconnaissance dans le monde entier. La mission de l'entreprise consiste à contribuer au partage et à la dissémination des connaissances et des cultures humaines. L'entreprise développe un écosystème qui s'adresse à tous ceux qui souhaitent exprimer leur créativité et leur individuelité.

Notamment, l'entreprise conçoit et vend des carnets sous sa marque légendaire, ainsi que toute une gamme d'accessoires d'écriture, de voyage et de lecture à travers une stratégie de distribution multicanal. Elle est présente dans plus de 100 pays dans le monde et compte plus de 400 employés. Vous trouverez de plus amples informations au sujet de Moleskine dans ce rapport d'activités. Depuis fin janvier et au terme d'une procédure de retrait des actionnaires minoritaires, nous détenons 100% de Moleskine. Je suis très heureux de pouvoir les accueillir dans le groupe D'Ieteren et me réjouis, avec l'ensemble de nos équipes, de pouvoir contribuer à leur développement. La stratégie visera le développement des canaux de distribution, des gammes de produits et des géographies dans lesquels nous sommes présents. Elle fera également la part belle au digital et à l'innovation, comme en témoignent par exemple les nouvelles initiatives telles que le *Smart Writing Set* et le Moleskine Café.

Enfin, 2016 aura également été une année où les **résultats** ont été de très bon niveau. Grâce au remarquable travail accompli par toutes les équipes du groupe, et en dépit d'un environnement qui reste toujours imprévisible, nos ventes consolidées ont augmenté de 7,2% à 6,5 milliards EUR et notre indicateur clé de performance, le résultat consolidé ajusté avant impôts, part du groupe, a augmenté de 13,9% sur un

Pour réaliser notre mission, j'ai la chance de pouvoir travailler avec une équipe de premier plan.



an pour s'inscrire à 241,6 millions EUR. A périmètre constant (soit hors acquisition de Moleskine), l'augmentation était de 12,1% à 237,7 millions EUR alors que nous avions débuté l'année avec une guidance prudente de stabilité voire de légère diminution du résultat consolidé ajusté.

Belron a connu une année riche en événements. Elle a poursuivi sa croissance aux Etats-Unis, grâce à une augmentation de ses activités de marketing et à une collaboration encore plus étroite avec les partenaires assureurs. En Europe, la croissance organique des ventes a atteint 3,1%, reflétant principalement la poursuite du redressement de l'activité au Royaume-Uni et les gains de parts de marché en Allemagne. Les ventes totales ont progressé de près de 5%, tout comme le résultat opérationnel *ajusté*. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, de Belron est en hausse de près de 8%. En 2016, Belron aura servi 15,2 millions de clients au travers de l'ensemble de ses activités, ce qui représente une augmentation de 8% par rapport à l'année précédente. Les taux de satisfaction de ses clients, mesurés par les NPS (Net Promoter Scores) s'élèvent à 82% pour l'ensemble du groupe, avec une performance record aux Etats-Unis et des améliorations notables dans certains pays comme l'Angleterre.

Chez **D'Ieteren Auto**, dans un marché très porteur (+10,4% sur un an), la part

de marché de D'Ieteren Auto s'est élevée à 21,81%, une performance remarquable dans l'année qui suit celle de la survenance de l'"*Emissiongate*". Je souhaite ici saluer le travail remarquable des équipes de D'Ieteren Auto, qui ont su répondre avec détermination à ce défi majeur en privilégiant l'intérêt de nos clients et en veillant à communiquer de façon transparente à leur égard. L'importante campagne de rappel devrait s'achever cette année, et toutes les mises à jour effectuées jusqu'à présent ont pleinement satisfait nos clients, prouvant ainsi la qualité de service de nos équipes et l'attention portée à nos clients. Les ventes totales ont progressé de plus de 8% (le chiffre d'affaires lié à la vente de véhicules neufs progressant à lui seul de 8,7%) et le résultat opérationnel ajusté de 14%, ce qui est attribuable à une augmentation des volumes de livraison de véhicules neufs (+6,5%) et d'un effet de mix favorable. Volkswagen reste le leader du marché belge avec une part de marché de 10,15% et toutes nos marques se sont positionnées avec succès compte tenu de la qualité de leurs produits.

Moleskine aura connu une nouvelle année de croissance (13,3% de croissance des ventes), au travers de tous ses canaux de distribution (*Wholesale* (+5,5%), *B2B* (+11,8%), *Retail* (+52,5%), *e-commerce* (+37,9%)), de toutes ses géographies (*EMEA*, *Americas*, *APAC*), et de toutes les lignes de produits (*Paper*, *Non-Paper*,

Moleskine+ avec une mention particulière pour le succès du *Smart Writing Set*). Moleskine a poursuivi ses innovations et le développement de ses gammes de produits. Dans le cadre de la réalisation de son plan stratégique en cours de révision suite à son inclusion dans le groupe, Moleskine poursuivra sa stratégie d'investissement visant à privilégier le développement de ses canaux de distribution qui la mettent en contact direct avec ses clients (retail et e-commerce notamment).

Sur base de ces résultats, et de la génération de liquidités du groupe, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale ordinaire de payer un dividende brut par action de 0,95 EUR (contre 0,90 EUR au titre de 2015).

D'Ieteren et chacune de ses activités travaillent chaque jour pour remplir les attentes de leurs clients et délivrer des résultats tangibles. Je remercie vivement chacun de nos équipiers pour leur implication dans nos projets. Ils sont à la base de tout ce que nous accomplissons. Je suis également reconnaissant de la confiance que nous témoignent l'ensemble de nos clients, nos actionnaires et nos partenaires.

Axel Miller
Administrateur-délégué
Président du Comité exécutif
D'Ieteren SA

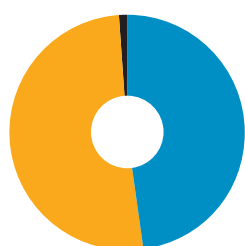
CHIFFRES CLÉS

PAR ACTIVITÉ

VENTES EXTERNES

6.471,7

millions EUR en 2016

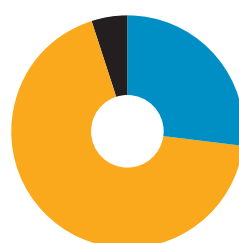


(en millions de EUR)	2015	2016	Var.
D'Ieteren Auto	2.874,2	3.114,2	+8,4%
Belron	3.161,2	3.305,4	+4,6%
Moleskine	-	52,1 ²	-
Total	6.035,4	6.471,7	+7,2%

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ¹

281,1

millions EUR en 2016



(en millions de EUR)	2015	2016	Var.
D'Ieteren Auto	66,5	75,8	+14,0%
Belron	182,0	190,7	+4,8%
Moleskine	-	14,6 ²	-
Total	248,5	281,1	+13,1%

¹ Hors ajustements (APM - voir lexique page 48).

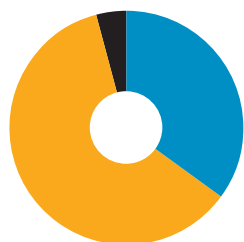
² Consolidé à partir du 1^{er} octobre 2016

³ Année complète

RÉSULTAT AJUSTÉ AVANT IMPÔTS¹, PART DU GROUPE

241,6

millions EUR en 2016

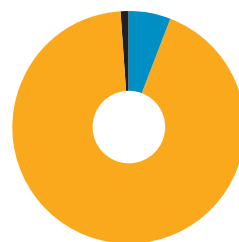


(en millions de EUR)	2015	2016	Var.
D'Ieteren Auto	74,5	84,2	+13,0%
Belron	137,6	148,4	+7,8%
Moleskine	-	9,0 ²	-
Total	212,1	241,6	+13,9%

PERSONNEL MOYEN

28.348

équivalents temps plein moyens en 2016



(équivalents temps plein moyens)	2015	2016	Var.
D'Ieteren Auto	1.580	1.610	+1,9%
Belron	26.390	26.340	-0,2%
Moleskine	-	398 ³	-
Total	27.970	28.348	+1,4%



FAITS MARQUANTS 2016

MARS

CONSTITUTION DE LA PREMIÈRE MARKET AREA

Dans le cadre de sa stratégie ayant pour objectif de renforcer le réseau des concessionnaires indépendants, D'Ieteren Auto annonce la signature d'une première convention de constitution de Market Area, Nivelles-Waterloo. Fin 2016, pas moins de 21 conventions de Market Areas sont signées – sur un total de 26 – permettant aux Market Area Leaders de procéder à la mise en œuvre effective de la réorganisation du réseau dans leur zone.

JANVIER

94^E SALON DE L'AUTO



Pour D'Ieteren Auto, le succès de ce Salon est historique, avec une hausse des commandes de plus de 20% par rapport aux éditions 2014 et 2015 ! Organisé du 14 au 24 janvier, le Salon attire cette année plus de 555.000 visiteurs, un chiffre en léger retrait par rapport à l'événement comparable tenu en 2014.

MAI

BEST OF BELRON

Cet événement, qui a lieu tous les deux ans, est organisé les 18 et 19 mai à la MEO Arena de Lisbonne (Portugal). Au cours de cette compétition exceptionnelle, des techniciens de Belron venus des quatre coins du monde font la démonstration du soin apporté à la réparation et au remplacement de vitrage automobile pour les clients. La première place est attribuée à l'Américain Gary Riebesehl.



SEPTEMBRE

ARRIVÉE DE FRANCIS DEPREZ



Entré en fonction le 1^{er} septembre, Francis Deprez forme avec les CEO et CFO de D'Ieteren le comité exécutif du groupe. Il est plus particulièrement chargé d'apporter des services à valeur ajoutée aux activités du groupe, afin de permettre à celles-ci d'améliorer leur développement et leur efficacité. Il approfondira et étendra également les capacités du groupe à se déployer dans de nouvelles activités.



SEPTEMBRE

SPIRIT OF BELRON CHALLENGE

Le 24 septembre, plus de 2.000 personnes participent au Spirit of Belron Challenge afin de célébrer la culture d'entreprise de Belron. Le groupe réalise un record du monde pour la plus grande image humaine d'un pays ou d'un continent. L'événement est également l'occasion de collecter plus de 1 million EUR en faveur de Afrika Tikkun, l'organisation caritative soutenue par le groupe.



SEPTEMBRE

D'IETEREN ACQUIERT MOLESKINE

Le 22 septembre, le groupe D'Ieteren annonce avoir signé un accord de rachat de 41% de Moleskine, une entreprise italienne cotée ayant son siège à Milan. Après avoir lancé une offre publique d'achat sur les actions restantes de l'entreprise, D'Ieteren annonce le 13 décembre avoir franchi le seuil de participation de 95%. A la suite d'une procédure de squeeze out, la cotation de Moleskine est ensuite retirée de la Bourse de Milan le 24 janvier 2017. Plus de détails concernant Moleskine aux pages 30 à 37.



DECEMBRE

SERVICES SUPPLÉMENTAIRES



En ligne avec sa stratégie d'extension de ses services, Belron acquiert une entreprise de réparation automobile et signe un contrat pour l'acquisition d'une seconde. En effet, le 23 septembre Belron Canada complète la reprise de Speedy Collision, qui possède un réseau de 24 centres de service franchisés, situés à des endroits stratégiques en Alberta, au Saskatchewan et en Ontario. Le 15 décembre, Carglass Belgique signe pour sa part un accord d'acquisition de CARE Carrosserie, qui possède 16 points de service dans le pays et partage la même philosophie et la même passion pour le service au client que Carglass.

DECEMBRE

LANCEMENT D'UNE FRANCHISE DE CARROSSERIES

D'Ieteren Auto annonce le lancement d'une franchise nationale de carrosseries multi-marques. Ce réseau permettra, grâce à la segmentation des interventions et de l'application des techniques adaptées (comprenant notamment du *smart repair* pour la réparation des dégâts légers), d'optimiser les coûts et les délais de réparation.

DECEMBRE

ROLAND D'IETEREN DÉCIDE DE REMETTRE SON MANDAT DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 19 décembre est annoncé, après déjà plus de 210 ans de détention majoritaire, le passage de témoin de la 6^{ème} génération de l'actionnariat familial de D'Ieteren à la 7^{ème} génération : Roland D'Ieteren terminera son mandat de Président à l'assemblée générale annuelle du 1^{er} juin 2017 et son fils Nicolas est nommé Président du Conseil d'administration, tandis que son cousin Olivier Périer est désigné Président du Comité Stratégique.