D'Ieteren

1805
D'Ieteren

RAPPORT D'ACTIVITÉ
2017

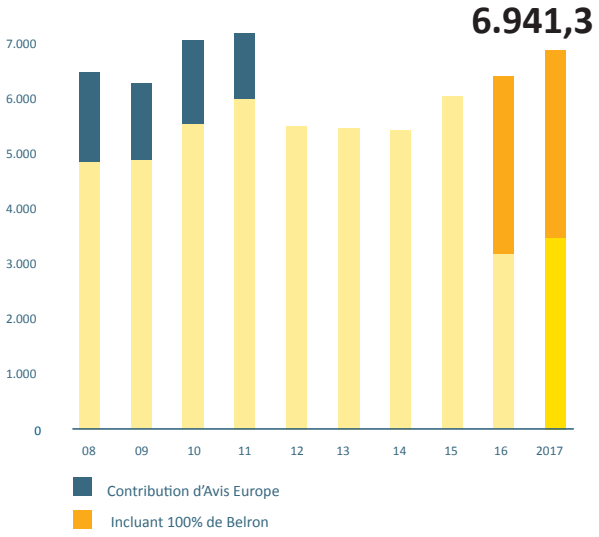
INDICATEURS CLÉS

Résultats consolidés (en millions de EUR)	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**[1]	**2017**
Ventes externes	6.501,2	6.269,7	5.533,8	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	3.166,3[2]	3.455,1[3]
Ventes combinées[4]	6.501,2	6.269,7	7.053,6	7.138,5	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	6.941,3
Résultat opérationnel ajusté[5, 6]	375,1	384,7	348,2	377,2	250,2	220,2	218,4	248,5	281,1	300,9
Résultat ajusté, part du groupe:										
- avant impôts[5, 7]	191,7	214,2	276,2	305,8	200,2	177,6	175,9	212,1	241,6	247,9
- après impôts[5]	159,0	182,8	234,2	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8
Part du groupe dans le résultat net de la période[8]	32,2	158,5	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6
Structure financière (en millions de EUR)										
Capitaux propres dont:	1.030,8	1.154,6	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5
- Attribuables aux porteurs de capitaux propres	896,1	1.028,5	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0	1.764,3
- Intérêts minoritaires	134,7	126,1	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8
Dette nette[6] (APM - voir lexique page 52)	2.209,7	1.770,2	1.823,0	850,2	491,3	505,3	597,8	573,2	993,5	1.011,8
Données par action[9] (en EUR)										
Part du groupe dans le résultat ajusté net de la période[5, 8, 10]	2,89	3,33	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55
Part du groupe dans le résultat net de la période[8, 10]	0,59	2,89	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05
Dividende brut par action ordinaire	0,300	0,325	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800[11]
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	16,20	18,60	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90
Informations sur l'action[9,10] (en EUR)										
Cours maximum	24,80	29,92	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88
Cours minimum	7,22	7,56	28,85	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84
Cours au 31/12	7,51	27,91	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54
Cours moyen	17,53	17,43	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	82.294	72.195	75.896	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de EUR)	415,3	1.543,5	2.610,3	1.884,2	1.683.,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7	2.075,8
Nombre total d'actions émises	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620
Personnel moyen[6] (équivalents temps plein moyens)	28.450	29.283	26.374	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222

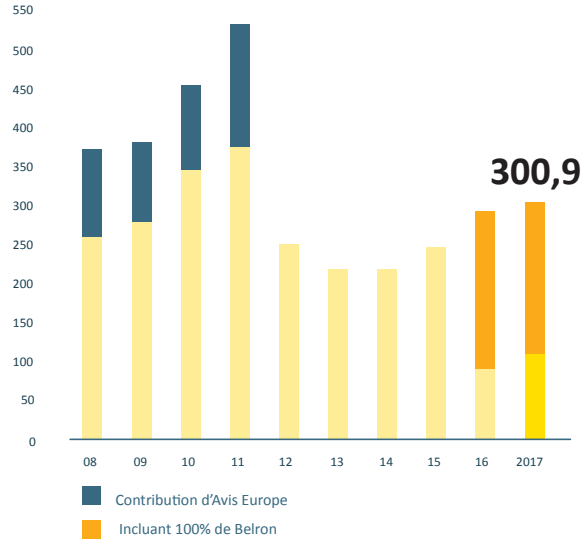
1. Inclut Moleskine à partir du 1er octobre 2016.
2. Retraité pour inclure Belron sous activités abandonnées sous IFRS.
3. Belron est classifié sous activités abandonnées sous IFRS.
4. Revenues combinés incluent 100% d'Avis Europe jusqu'au 1er octobre 2011 et 100% de Belron.
5. Après exclusion des éléments d'*ajustement*.
6. Incluant Belron à 100%.
7. A la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence (et par conséquent exclus des ventes et du résultat opérationnel *ajusté*), et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat *ajusté* avant impôts des entités mises en équivalence.
8. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren, conformément à IAS 1.
9. Retraité à la suite de la division du titre D'Ieteren par 10 en 2010.
10. Données calculées conformément à IAS 33.
11. Comprend un dividende extraordinaire de 2,85 EUR

Note : Afin d'analyser correctement les données ci-dessus, veuillez noter que D'Ieteren a cédé sa participation dans Avis Europe en 2011.

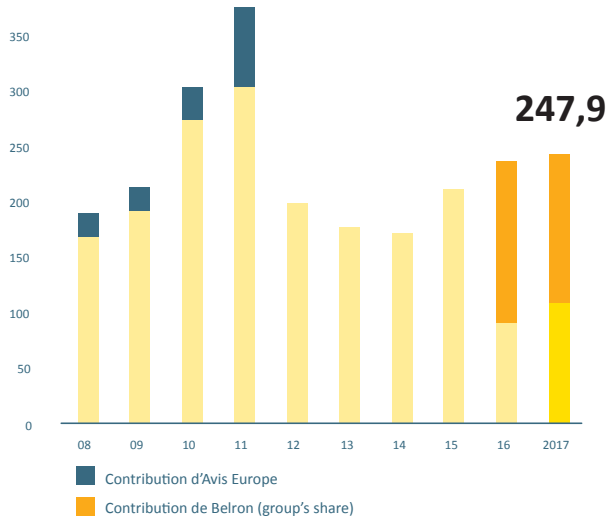
VENTES COMBINÉES (en millions de EUR)



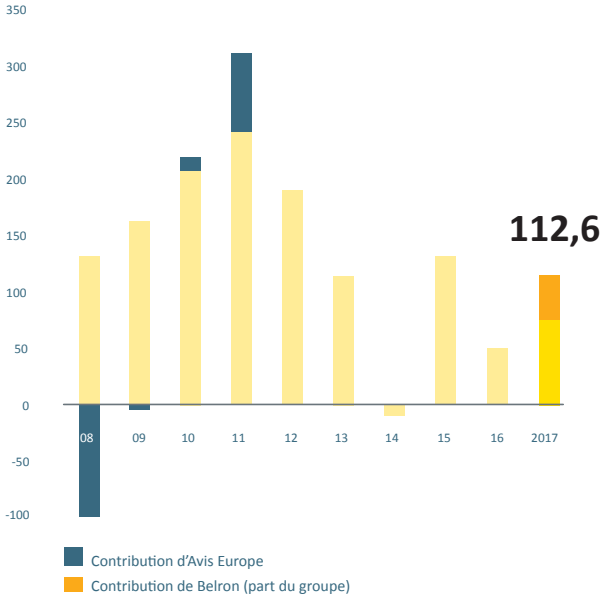
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ* (en millions de EUR)



RÉSULTAT *AJUSTÉ* AVANT IMPÔTS, PART DU GROUPE (en millions de EUR)



PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE (en millions de EUR)



COURS DE L'ACTION D'IETEREN DEPUIS 2008 (EUR)

SOMMAIRE

LE GROUPE **1**
D'Ieteren en bref 1
Messages du Président
et de l'Administrateur délégué 2
Chiffres clés par activité 8
Faits marquants 2017 10

D'IETEREN AUTO **12**
Message de Denis Gorteman, CEO 14
Environnement commercial 16
Approche stratégique 16
Engagements corporate 21
Chiffres clés 2017 23
Nouveaux modèles 24

BELRON **28**
Message de Gary Lubner, CEO 30
Approche stratégique 32
Engagements corporate 37
Chiffres clés 2017 39

MOLESKINE **40**
Message de Lorenzo Viglione, CEO 42
Approche stratégique 44
Engagements corporate 47
Chiffres clés 2017 51

LEXIQUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE
ALTERNATIFS UTILISÉS DANS CE RAPPORT D'ACTIVITÉ 52

Ce Rapport d'activité ne fait pas partie de l'information financière annuelle. Celle-ci est intégralement contenue dans le Rapport financier et de gestion 2017. La définition des indicateurs de performance alternatifs ("Alternative Performance Measures" ou "APM"), qui ne sont pas définis par les normes IFRS, utilisés dans ce Rapport d'activité, se trouve dans le lexique en page 52 de ce rapport. Pour plus d'informations sur ces APM utilisés par D'Ieteren, veuillez vous référer à la page 11 du Rapport financier et de gestion 2017.

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 activement leur développement en tant que leader de leur secteur ou dans leur région. 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. La société est le premier distributeur de voitures en Belgique avec une part de marché d'environ 21% et 1,2 million de véhicules en circulation fin 2017. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais des concessions détenues en propre.

Chiffre d'affaires 2017 : 3,3 milliards EUR
Résultat opérationnel 2017 :
71,1 millions EUR

BELRON

(détenu à 54,85%) 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. Belron étend actuellement son offre de services à la résolution des problèmes de personnes ayant besoin d'assistance pour réparer leur véhicule ou leur habitation. En 2017, Belron a servi 16,5 millions de clients dans 34 pays et sur six continents.

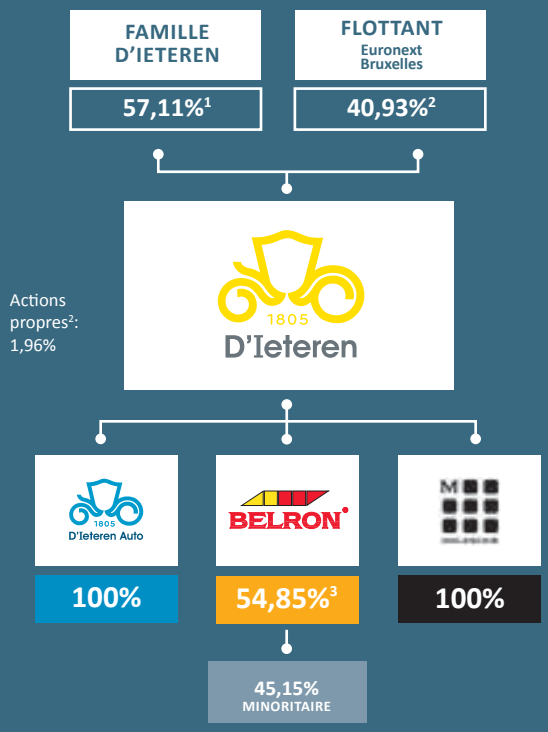
Chiffre d'affaires 2017 : 3,5 milliards EUR
Résultat opérationnel 2017 :
148,5 millions EUR

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 multicanale dans plus de 115 pays.

Chiffre d'affaires 2017 : 155,4 millions EUR
Résultat opérationnel 2017 :
25,2 millions EUR

UN GROUPE FAMILIAL, COTÉ EN BOURSE...



...ET INTERNATIONAL

>> REPRÉSENTÉ DANS PLUS DE **115** PAYS

[1] En droits de vote : 60,66%
[2] Au 31 décembre 2017
[3] Au 07 février 2018

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

À l'heure d'écrire ce message pour le rapport annuel couvrant l'exercice 2017 du groupe D'Ieteren – mon premier message en tant que Président du Conseil – je tiens à saluer la mémoire de mon grand-père Pierre D'Ieteren qui a posé l'acte à maints égards fondateur de l'alliance qui nous lie avec le groupe Volkswagen dont nous fêtons cette année le 70e anniversaire. Je souhaiterais également rendre hommage à mon père Roland D'Ieteren qui, durant cinquante ans, aura présidé à l'internationalisation et à la diversification des activités de l'entreprise.

Dans la continuité des générations précédentes, j'ai l'ambition de faire de D'Ieteren une organisation mue non pas par son objet mais par sa raison d'être : construire une famille d'entreprises en quête d'excellence et d'expansion. Depuis l'origine du groupe, sa réussite repose sur cet impératif de qualité et cette soif d'innovation ; une marque de fabrique qui est tant le mérite que la fierté de chacun des 31.222 collaborateurs du groupe, présents dans plus de 115 pays.

Cette détermination propre à notre Maison anime nos équipes et porte nos ambitions de croissance. Nous nous accordons du temps et des moyens pour les atteindre. C'est avec sérénité et discipline que nous identifierons des activités dont la nature, le projet et les modes d'engagement sont compatibles avec ceux du groupe D'Ieteren. Et c'est avec enthousiasme que nous accueillerons ces opportunités.

Il m'importe, par-delà les décisions relatives à la croissance de nos activités, que notre Conseil d'administration puisse accomplir son rôle fondamental en matière de gouvernance et d'impulsion stratégique afin d'assurer le maintien du cap, l'intégrité de nos choix et la concrétisation de nos ambitions. Enfin, une saine collaboration entre les représentants de l'actionnariat familial, le Conseil d'administration et l'équipe de direction du groupe est au cœur de mon engagement.

Je vous remercie, Mesdames et Messieurs les actionnaires, pour votre soutien et votre confiance.

Nicolas D'Ieteren
Président du Conseil d'administration

MESSAGE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

Il est dans la nature des choses que les mouvements essentiels n'apparaissent clairement qu'en prenant de la distance par rapport aux actions conscientes prises au quotidien pour tenter de les mettre en œuvre. À l'heure de faire le point sur 2017 et de réfléchir aux priorités pour 2018 – le rythme annuel s'impose aux entreprises, même si leur temps d'évolution est plus ample – il apparaît clairement que l'année qui vient de s'écouler entrera dans l'histoire du groupe D'Ieteren comme une année de profonde mutation, où le temps des actionnaires, le temps de l'entreprise et le temps de l'environnement dans lequel elle évolue auront connu des évolutions significatives. Ces évolutions, et la manière dont nous avons consciemment souhaité leur donner forme ou y répondre, constituent une très belle fondation pour imprimer un nouveau mouvement au développement de notre projet.

Le temps des actionnaires tout d'abord. En 2017, Nicolas D'Ieteren a succédé à Roland D'Ieteren en qualité de Président du Conseil d'administration et Olivier Périer a pris la Présidence du Comité stratégique, lieu de relation entre l'actionnariat familial et la direction exécutive du groupe. Au-delà des prises de fonctions, c'est une relève générationnelle qui s'est mise en place. Nous avons pris le temps nécessaire pour réfléchir ensemble au projet porté par D'Ieteren, à nos objectifs et surtout aux raisons pour lesquelles cette entreprise plus que bicentenaire attrait, motive et développe les talents qui la composent. D'Ieteren est une entreprise familiale d'investissement, qui a la volonté de rester pertinente dans le monde d'aujourd'hui et de demain, tant pour ses équipiers que pour ses clients ou l'ensemble des communautés dans lesquelles elle évolue ou peut avoir un impact. Cela passe par une réflexion profonde et consciente sur notre vision, nos modes d'action et les choix que nous privilégions dans les deux missions essentielles pour le groupe : l'animation de nos activités existantes et la recherche d'activités nouvelles. Un alignement conscient et déterminé à tous les niveaux de gouvernance et une clarté essentielle sur nos objectifs et nos moyens d'action sont essentiels pour poursuivre le développement de notre projet sur le long terme. 2017 aura été à cet égard une année de réflexion essentielle pour continuer à nous engager dans notre action.

Le temps de l'entreprise ensuite. Pour Belron, dont l'activité essentielle s'inscrit dans un marché dont la valeur continue à augmenter, mais dont les volumes affichent une tendance à la baisse, les lignes claires de son action consistent à (i) poursuivre son travail sur l'augmentation de ses parts de marché et son efficience, (ii) capturer les opportunités d'augmenter la valeur ajoutée de ses interventions (ADAS, nouveaux produits et services), (iii) mettre en œuvre le développement de ses nouvelles activités (développements dans la carrosserie en Belgique, Italie, Canada et Royaume-Uni, et dans le domaine de la maison en France, Australie et Nouvelle-Zélande), (iv) faire évoluer son organisation et sa structure pour capitaliser pleinement sur ses forces essentielles. En outre, nous avons mis en œuvre et mené avec succès en 2017 la revente de 40 % du capital de Belron à notre partenaire Clayton, Dubilier & Rice et le refinancement de Belron. Cette opération majeure nous permet d'atteindre trois objectifs clés : (i) assurer les conditions d'un

support durable au développement de la croissance de Belron et de ses activités, (ii) mettre en place un partenariat constructif avec un partenaire de qualité et totalement aligné avec D'Ieteren sur les priorités futures de développement du groupe et (iii) fournir les moyens nécessaires au groupe D'Ieteren pour attraire de nouvelles activités en son sein et poursuivre son propre développement. La feuille de route pour les années à venir est claire et 2017 aura constitué un temps marquant pour l'évolution future de Belron.

D'Ieteren Auto aura poursuivi avec succès en 2017, dans un marché automobile qui reste porteur, ses projets majeurs de réorganisation de son réseau de concessionnaires, de travail sur l'efficience de son réseau de distribution propre à Bruxelles, Malines et Anvers et de réflexion sur ses modes de travail et d'engagement futurs. D'Ieteren Auto a également pris la mesure des mutations qui se dessinent dans le domaine de la mobilité et posé les fondations de son positionnement futur dans ses marchés. Même si ces mouvements s'inscrivent sur le long terme, les demandes de nos clients se manifesteront un jour de manière prédominante par un besoin de mobilité dépassant la seule acquisition d'une voiture et il est essentiel de se préparer à anticiper ces mutations. Pour l'heure, la réflexion et l'action portent sur le positionnement optimal de chacun des métiers de D'Ieteren Auto (importation, distribution, logistique, carrosserie, services financiers) et sur la manière de les organiser au mieux afin de rester conquérants dans chacun d'entre eux. Responsabilisation, délégation, clarté stratégique, énergie et efficience seront les mots clés qui caractériseront les prochaines étapes de son développement.

La clôture de l'acquisition de Moleskine a été réalisée en début d'année 2017. Nous avons pris le temps avec les équipes de Moleskine de tracer les lignes de force de nos actions dans les cinq années à venir, nous avons consciemment investi et renforcé la structure de l'entreprise pour assurer les fondations de son développement futur (nouveaux équipiers, fonctions stratégiques, systèmes d'information) et nous avons continué à assurer la croissance de ses canaux de distribution, le développement de ses produits et de son empreinte géographique, dans un environnement restant porteur malgré une stabilité de la distribution en Amérique du Nord. Nous avons consacré un effort particulier au soutien et à l'accompagnement de l'évolution des équipes dirigeantes de Moleskine, notamment par la nomination d'Arrigo Berni comme Président du Conseil et de Lorenzo Viglione comme CEO, mais également par l'arrivée d'un nouveau responsable du marketing, la mise en place d'équipes avec des responsabilités claires dans les différentes zones géographiques et les divers canaux de distribution, et l'activation de réflexions novatrices et énergisantes sur le plan des ressources humaines, tant au niveau de l'équipe de direction exécutive de Moleskine qu'au sein de l'ensemble des équipes. 2018 sera l'année de la mise en œuvre résolue de tous les projets qui ont été identifiés, avec des perspectives enthousiasmantes en termes de création de valeur et de croissance.

Au sein des équipes du groupe, de nombreuses réflexions ont été menées et mises en œuvre pour accompagner les projets et mutations de nos activités et de nos propres parties prenantes et pour mettre en place, avec la plus grande clarté possible, des fonctions et modes d'interaction qui nous permettent de remplir au mieux nos missions. La mise en place de fonctions d'Investment Managers dédiées, la clarification des rôles et modes d'intervention des fonctions de contrôle de gestion, M&A et juridiques, la spécialisation des rôles des différents Membres du Comité exécutif, l'affinement – en concertation avec nos activités – de nos modes d'interaction, de communication et de décision en sont autant d'exemples. Nous développons, avec les Membres de notre Conseil, avec la direction exécutive de nos activités et au sein de nos équipes, un référentiel de communication et d'interaction qui nous permet de capitaliser sur l'énergie positive de tous, le parler-vrai et l'alignement essentiel sur les motivations profondes de notre action. Nous avons l'ambition de faire de D'Ieteren une organisation mue non par son objet mais par sa raison d'être (higher purpose-led organisation).

Le temps de l'environnement dans lequel nous évoluons, enfin. J'ai évoqué l'environnement de marché de Belron, qui offre l'opportunité de réflexions novatrices sur les chemins à emprunter pour assurer la croissance future. Pour l'activité automobile, l'environnement est caractérisé par des évolutions multiples, que ce soit un marché du véhicule neuf qui reste à des niveaux historiquement élevés, l'évolution de la fiscalité, la tendance à une demande plus importante pour des motorisations à essence plutôt qu'au diesel, la mutation des comportements de nos clients et l'évolution des formes d'importation et de distribution qui seront rendues nécessaires par les évolutions technologiques et l'avènement progressif de la voiture connectée, de la voiture partagée et de la voiture électrique ou CNG. Pour Moleskine, il importera de continuer à développer nos stratégies en restant fidèles à l'idée originelle qui a présidé à la renaissance de l'activité. Le caractère unique de la marque et son attractivité sont en effet intimement liés, non tant aux produits eux-mêmes, qu'à la capacité d'instiller auprès du plus grand nombre une envie de donner libre cours à son imagination et à sa créativité avec la conviction profonde de contribuer ainsi au progrès général. Dans un monde de consumérisme, Moleskine parle à la motivation humaine, pas au réflexe de consommation. Bien plus qu'un risque de banalisation, cette conscience offre des perspectives extraordinaires de développement porteur de sens. Dans ce contexte, et plus que jamais, D'Ieteren et ses activités entendent poursuivre l'ensemble de leurs actions visant à contribuer de manière positive aux environnements humains dans lesquels elles opèrent, en soutenant notamment Afrika Tikkun (Belron), la Moleskine Foundation (Moleskine) et les projets associatifs proposés et soutenus par les équipiers de D'Ieteren Auto. Nous continuerons à travailler sur la réduction consciente de notre impact sur nos environnements, comme en attestent les pages de ce rapport consacrées à notre responsabilité sociétale. Nous porterons une énergie considérable au travail humain dans nos entreprises, en adaptant partout où c'est possible l'environnement de travail pour reconnaître et donner corps à notre conviction que ce sont les hommes et les femmes qui font la différence, si leur personne essentielle est reconnue et invitée à s'exprimer pleinement.

En termes de résultats financiers, le groupe et ses activités signent une progression des ventes de 5,7 % à périmètre comparable, et de 7,3 % en incluant l'acquisition de Moleskine. Le chiffre d'affaires cumulé de nos activités s'élève à 6,9 milliards EUR, avec une augmentation de 5,5 % chez Belron, de 6 % chez D'Ieteren Auto et de 6,7 % pour Moleskine. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe – qui constitue notre indicateur clé de communication financière – augmente de 2,6 % pour atteindre 247,9 millions EUR. Les résultats de Moleskine ont été entièrement consolidés dans les comptes de D'Ieteren à partir d'octobre 2016. La progression du résultat est en ligne avec la dernière guidance fournie au marché lors de l'Investor Day organisé en décembre 2017.

La génération de cash-flow libre (121 millions EUR) est le reflet des flux opérationnels positifs de nos activités et de leurs investissements (particulièrement Belron). Au 31 décembre 2017, la dette nette consolidée du groupe s'élève à 1.012 millions EUR, en augmentation de 1,8 % par rapport à 2016. La situation financière reste très saine, avec des capitaux propres consolidés (part du groupe) de 1.764,3 millions d'euros, une augmentation de 4,8 % par rapport à 2016.

Compte tenu de ces résultats, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de verser un dividende ordinaire brut stable de 0,95 EUR par action et un dividende extraordinaire brut de 2,85 EUR par action, pour un total de 3,80 EUR par action. La proposition de verser un dividende exceptionnel a été faite en considération de la vente de 40% des actions détenues par D'Ieteren SA dans Belron (après refinancement), qui constitue une opération à caractère unique, et ce afin de permettre aux actionnaires de bénéficier de manière tangible de la création de valeur ainsi réalisée.

Je remercie ici l'ensemble des équipes du groupe pour leurs remarquables contributions, les membres du Conseil d'administration pour leur support, leurs apports et leur confiance. Je remercie également tout particulièrement mes collègues du Comité exécutif, Arnaud Laviolette et Francis Deprez, pour leur constance dans la recherche d'un groupe meilleur, ainsi que nos équipiers du groupe sans lesquels nous ne pourrions faire la différence à laquelle nous aspirons.

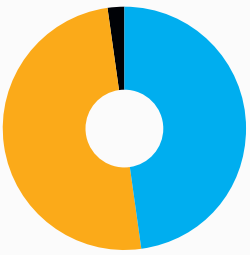
Axel Miller
Administrateur délégué

CHIFFRES CLÉS PAR ACTIVITÉ

VENTES EXTERNES[3]

6.941,3

millions EUR en 2017



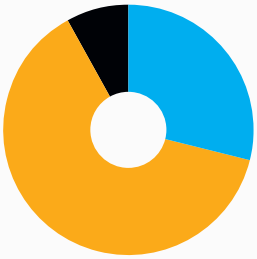
48%
50%
2%

(en millions de EUR)	2016	2017	Var.
D'Ieteren Auto	3.114,2	**3.299,7**	+6,0%
Belron	3.305,4	**3.486,2**	+5,5%
Moleskine	52,1[2]	**155,4**	-
Total	6.471,7	**6.941,3**	**+7,3%**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ*[1,3]

300,9

millions EUR en 2017



29%
63%
8%

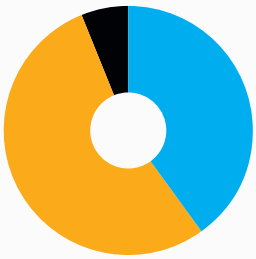
(en millions de EUR)	2016	2017	Var.
D'Ieteren Auto	75,8	**85,9**	+13,3%
Belron	190,7	**189,8**	-0,5%
Moleskine	14,6[2]	**25,2**	-
Total	281,1	**300,9**	**+7,0%**

1 Après exclusion des éléments d'*ajustements* (APM - voir lexique page 52).
2 Consolidé à partir du 1er octobre 2016
3 Comprend 100% de Belron.

RÉSULTAT *AJUSTÉ* AVANT IMPÔTS[1], PART DU GROUPE (Indicateur clé de performance)

247,9

millions EUR en 2017



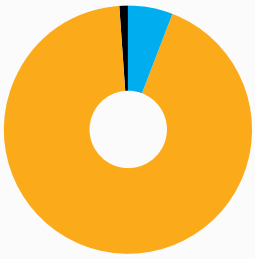
40%
54%
6%

(en millions de EUR)	2016	2017	Change
D'Ieteren Auto	84,2	**98,2**	+16,6%
Belron	148,4	**134,5**	-9,4%
Moleskine	9,0[2]	**15,2**	-
Total	241,6	**247,9**	**+2,6%**

PERSONNEL MOYEN

31.222

équivalents temps plein moyens en 2017



6%
93%
1%

(équivalents temps plein moyens)	2016	2017	Change
D'Ieteren Auto	1.610	**1.794**	+11,4%
Belron	26.340	**28.994**	+10,1%
Moleskine	398	**434**	+9,0%
Total	28.348	**31.222**	**+10,1%**

24 JANVIER

D'Ieteren détient 100 % des actions de Moleskine

D'Ieteren a terminé une procédure de squeeze out sur le solde des actions Moleskine, lui permettant de détenir 100% des actions de la société. L'action Moleskine a été retirée de la cote à la Bourse de Milan.

1 ER JUIN

Nicolas D'Ieteren est nommé Président du Conseil d'administration de D'Ieteren

Nicolas D'Ieteren succède à son père, Roland D'Ieteren, en tant que Président du Conseil d'administration. Son cousin Olivier Périer occupe désormais la fonction de Président du Comité stratégique.

14 JUILLET

D'Ieteren Auto annonce son intention d'acquérir les concessions Rietje

D'Ieteren a annoncé être en négociation avec le groupe Rietje pour acquérir ses concessions VW, Audi et Škoda, confirmant ainsi son intention de consolider sa position sur l'axe Bruxelles-Anvers. L'accord a été finalisé en janvier 2018.

15 SEPTEMBRE

D'Ieteren Auto crée Lab Box

Lab Box a été créée comme entité légale indépendante dans le but d'analyser et de développer des solutions de mobilité novatrices. Poppy, une entreprise d'autopartage à Anvers, figure parmi ses premières initiatives et compte une flotte de 350 voitures "propres" (e-Golf de Volkswagen et Audi A3 g-tron). Après une phase de test, le service Poppy a été lancé officiellement en janvier 2018.

19 SEPTEMBRE

Lorenzo Viglione devient CEO de Moleskine

Le Conseil d'administration de Moleskine a nommé Lorenzo Viglione nouvel Administrateur délégué. Arrigo Berni a quant à lui été nommé Président du Conseil d'administration. Il assumait la fonction de CEO depuis octobre 2006.

23 SEPTEMBRE

Spirit of Belron Challenge

Comme chaque année, le Spirit of Belron Challenge a eu lieu au Royaume-Uni. Des employés de Belron, des membres de leur famille et des amis, des partenaires commerciaux et des fournisseurs venant des quatre coins du monde ont participé à la compétition. Au total, 2.100 personnes ont couvert 36.000 km à la nage, à vélo ou en courant, récoltant plus d'1,2 million d'euros pour Afrika Tikkun, l'organisation caritative soutenue par Belron.

19 OCTOBRE

Belron acquiert le groupe Maisoning en France

Belron a annoncé l'acquisition de 80 % des parts du groupe Maisoning, une société française fournissant des services à l'habitat (réparation, rénovation et dépannage d'urgence) à des clients B2C et B2B. C'est la première fois que Belron propose des activités de services à l'habitat sur le marché européen.

20 OCTOBRE

Naissance de la Moleskine Foundation

La Moleskine Foundation est une organisation à but non lucratif qui vise à promouvoir l'alphabétisation et l'éducation, en particulier en Afrique. Elle fournit aux jeunes des outils éducatifs non conventionnels et des méthodes originales afin de les aider à développer une pensée critique, une créativité personnelle et la propension à apprendre tout au long de leur vie.

28 NOVEMBRE

D'Ieteren et CD&R concluent un accord concernant un investissement en partenariat dans Belron

D'Ieteren et Clayton, Dubilier & Rice ("CD&R"), une société d'investissement internationale privée, ont signé un accord définitif concernant l'acquisition par CD&R d'une participation de 40 % dans le groupe Belron. La finalisation de l'acquisition d'une participation de CD&R dans Belron a eu lieu le 7 février 2018.

21 DECEMBRE

Belron conclut un accord en vue d'acquérir le groupe Laser

Par le biais de ses filiales O'Brien® Australie et Smith&Smith® Nouvelle-Zélande, Belron a conclu un accord en vue d'acquérir les actifs et opérations de Laser Plumbing and Electrical Group ANZ ("Laser group"). A travers son réseau de franchisés, le groupe Laser fournit des services de plomberie et d'électricité à des clients B2C et B2B en Australie et en Nouvelle-Zélande.

D'IETEREN AUTO

NOTRE MÉTIER

Forte d'une relation de 70 ans avec le groupe Volkswagen, D'Ieteren Auto importe et distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que des pièces de rechange et des accessoires.

La société est le premier distributeur automobile en Belgique avec une part de marché de plus de 21 % et 1,2 million de véhicules en circulation. D'Ieteren Auto gère un solide réseau de concessionnaires indépendants à travers le pays et détient en propre une vingtaine de sites situés principalement sur l'axe Bruxelles-Malines-Anvers.

Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais des activités détenues en propre. Celles-ci englobent la carrosserie, l'entretien et les réparations, la réparation de vitrage et le remplacement de pneus. L'entreprise vend des véhicules d'occasion via des centres My Way et des distributeurs agréés My Way. D'Ieteren Auto propose en outre des services de location à long terme et un éventail complet de financements automobiles à travers une filiale commune entre D'Ieteren et Volkswagen Financial Services. Enfin, par l'intermédiaire de D'Ieteren Sport, l'entreprise distribue les produits Yamaha en Belgique et au grand-duché de Luxembourg.

Le modèle économique de D'Ieteren Auto est actuellement en train d'évoluer afin d'améliorer la vie sociale des citoyens au travers d'une mobilité fluide, accessible et confortable. La société contribue au développement d'une mobilité responsable, en particulier via les initiatives de sa nouvelle filiale Lab Box.

AMÉLIORER LA VIE SOCIALE DES CITOYENS AU TRAVERS D'UNE MOBILITÉ FLUIDE, ACCESSIBLE ET CONFORTABLE

Volkswagen

Commercial Vehicles

SEAT

ŠKODA

BENTLEY

LAMBORGHINI

BUGATTI

PORSCHE

YAMAHA
Revs Your Heart

MESSAGE DE

DENIS GORTEMAN

CEO DE D'IETEREN AUTO

La mobilité change, D'Ieteren Auto également

L'ANNÉE 2017 AURA ÉTÉ MARQUÉE À LA FOIS PAR LA POURSUITE DU RENFORCEMENT DE NOTRE CŒUR DE MÉTIER ET PAR L'EXPLORATION DE NOUVELLES SOLUTIONS DE MOBILITÉ.

2017, une année sous le signe du renforcement de notre activité, car si VW est restée la marque numéro 1 en Belgique dans un marché stable avec environ 21,3%[1] de parts de marché, notre ambition est de gagner encore du terrain. Pour y arriver, nous avons mis en place depuis 2014 plusieurs initiatives visant le renforcement de notre réseau de concessionnaires.

Les investissements réalisés sur les sites commerciaux, particulièrement en région bruxelloise, la construction d'une nouvelle carrosserie à la pointe de la technologie à Drogenbos, l'ancrage de notre position sur l'axe commercial important Malines – Anvers, le déploiement de notre stratégie de consolidation du réseau ainsi que la mise en place d'un véritable partenariat avec nos principaux concessionnaires sont autant d'aboutissements de la stratégie de renforcement menée depuis 2014.

Dans le cadre de nos efforts continus pour améliorer l'expérience client, nous avons activé plusieurs leviers – tels que le lancement d'un nouveau CRM – avec pour objectif d'approcher les clients au bon moment, avec les informations souhaitées via le canal de communication de leur choix, et de créer ainsi des moments de rencontre positifs et pertinents.

Conscients que l'image de la marque automobile se construit dorénavant également sur la gamme de véhicules électriques proposée ainsi que sur la qualité des services offerts pour en faciliter l'usage, nous avons commencé à développer une feuille de route en la matière. Pour garantir notre succès et être convaincants dans nos démarches commerciales, nous développons une solution de mobilité globale incluant notamment des offres de recharge à domicile ou au bureau.

2017, une année d'exploration face aux évolutions significatives du secteur de la mobilité, car nous avons commencé à explorer de nouvelles solutions de mobilité telles que la voiture partagée. Notre filiale Lab Box a été créée à cette fin, et nous soutient dans l'exploration, l'analyse et le développement de services innovants en lien avec la mobilité. En janvier 2018, elle a officiellement lancé Poppy, un service d'autopartage de véhicules à zéro ou basses émissions localisé à Anvers. Cette offre pourrait être très prochainement élargie à d'autres villes. D'autres initiatives sont actuellement en cours avec un accent particulier sur la mobilité partagée et l'intermodalité.

La mobilité change, D'Ieteren Auto également. Notre vision pour 2025 est d'améliorer la vie de nos concitoyens au travers d'une mobilité fluide, accessible et confortable. Il s'agit d'une nouvelle étape dans l'histoire de notre maison, que nous allons mener avec passion et détermination, à l'instar de nos prédécesseurs qui ont bâti D'Ieteren depuis plus de 200 ans. Je ne doute pas que, forts du talent et de l'énergie de nos équipes, nous parviendrons à donner vie à ces ambitions.

1 Afin de présenter une image plus précise du marché automobile, Febiac, la Fédération Belge de l'Automobile et du Cycle, publie les statistiques de marché en supprimant les immatriculations qui ont été annulées dans les 30 jours.

Environnement commercial

Une belle performance face à de nouveaux défis

D'Ieteren Auto a atteint en 2017 une part de marché de 21,3 %, en léger recul par rapport à 2016 (21,8 %). Ceci est principalement dû à deux facteurs : d'une part, le changement de modèle de la Polo qui a rendu impossible la vente de ce modèle durant 6 semaines et, d'autre part, la gamme moins étendue des marques du groupe Volkswagen dans le segment en pleine croissance des SUV par rapport à la concurrence. Depuis fin 2017, la gamme de SUV de nos marques, qui inclut les Audi Q2, Q3, Q5 et Q7, la Škoda Kodiaq, la VW Tiguan et la SEAT Ateca, s'est élargie avec des modèles déjà prisés tels que le modèle Arona chez SEAT et le T-Roc chez VW ou le Karoq chez Škoda. Ceci devrait permettre à D'Ieteren Auto de bénéficier pleinement de la croissance de ce segment de marché.

En 2017, pour la première fois en vingt ans, les ventes de moteurs essence ont dépassé celles des moteurs diesel. Cette tendance s'est accompagnée d'une accélération des ventes de véhicules hybrides et électriques. S'agissant des véhicules hybrides, la nouvelle loi belge portant sur leur déductibilité n'est susceptible d'impacter qu'un seul modèle (chez Porsche). Au niveau des véhicules électriques, l'Audi e-tron construite à Bruxelles devrait rejoindre, à compter de fin 2018, l'e-Golf et la e-up! présentées par VW en août 2013 lors du salon de Francfort.

2017 aura également été marquée par les discussions autour du projet cash-for-car en Belgique, visant à proposer aux employés concernés par l'offre d'un véhicule de société un montant d'argent cash pour financer leurs déplacements. Selon plusieurs enquêtes[2], peu de personnes concernées seraient prêtes à renoncer à leur voiture de société pour de l'argent. L'impact sur les activités de D'Ieteren Auto devrait donc s'en trouver très limité.

Concernant les suites du Dieselgate, 75 % des modèles qui avaient été impactés par ce logiciel ont été mis à jour fin 2017. Un pourcentage similaire à celui de l'Allemagne où, contrairement à la Belgique, le rappel des véhicules est obligatoire.

Approche stratégique

une image forte fondée sur un service d'excellence

Développements du projet d'optimalisation du réseau

Les besoins de mobilité des clients évoluent vers davantage de véhicules payés à l'utilisation, des véhicules partagés, des véhicules équipés de moteurs électriques, CNG ou hybrides qui consomment moins de pièces et d'huile. Ces éléments parmi d'autres impactent le modèle économique traditionnel des concessions automobiles et nécessitent une refonte de l'organisation de distribution. C'est pourquoi, comme annoncé en 2014, D'Ieteren Auto s'est lancé activement en 2015 dans une restructuration sans précédent de son réseau de distribution en Belgique.

Le réseau de concessionnaires de D'Ieteren Auto se répartit désormais en 25 Market Areas à travers le pays. Chaque Market Area distribue toutes les marques du groupe VW et se spécialise dans des métiers tels que le véhicule d'occasion à travers le label My Way, la carrosserie sous le label Wondercar, et dans de nouveaux métiers de nature à répondre aux besoins de mobilité du public.

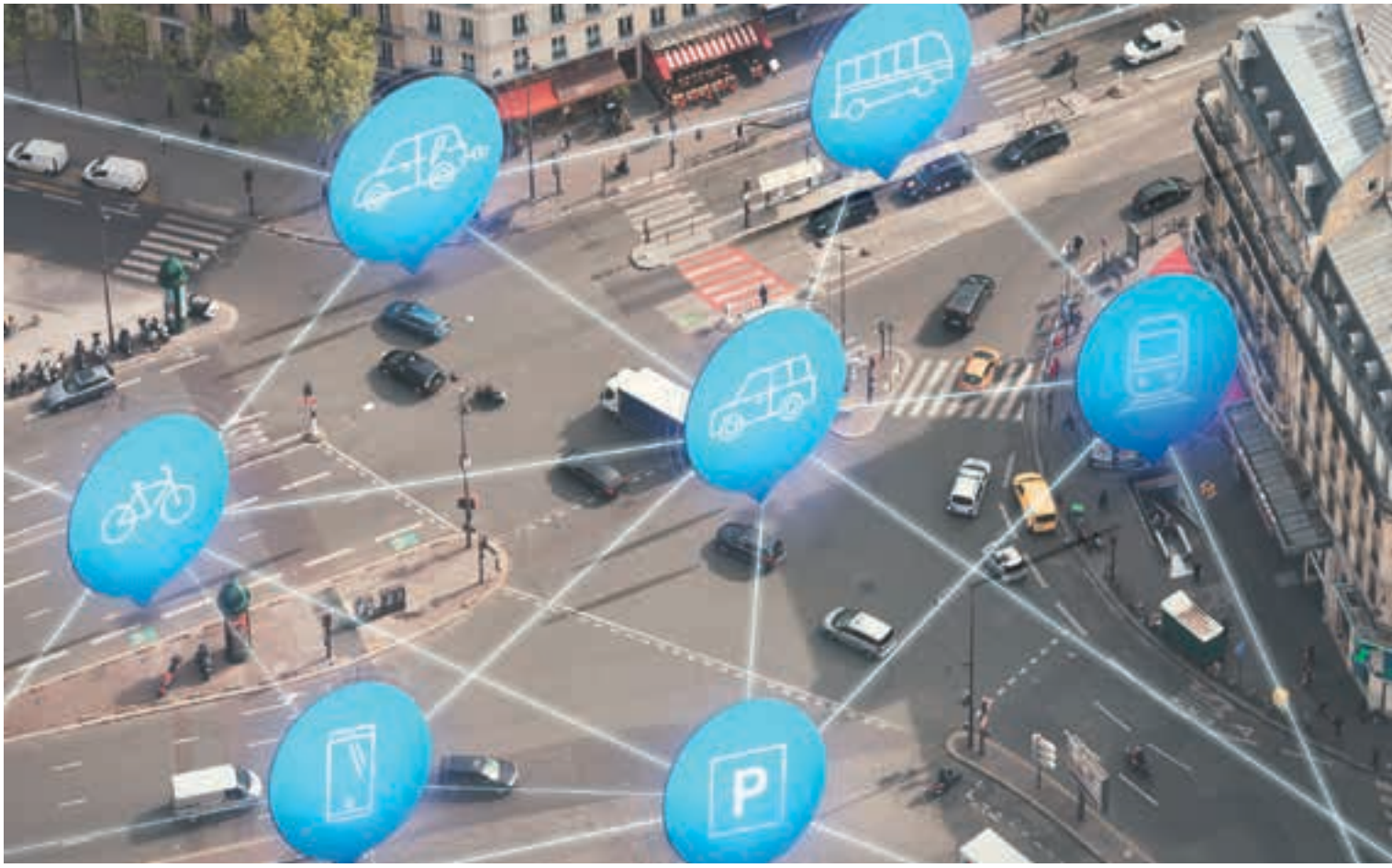
22 investisseurs émanant du réseau de distribution existant nous accompagnent dans ce challenge et rachètent les concessions les plus à même de couvrir leur zone de rayonnement et d'apporter les services attendus par les clients.

À l'heure actuelle, les fusions et acquisitions vont bon train et les Market Area Leaders en sont à 75 % de leurs regroupements et distribuent 67 % du volume national. La plupart des regroupements devraient être finalisés d'ici fin décembre 2018, et les derniers avant mi-2019.

Les Market Area Leaders veilleront à mettre en place une structure organisationnelle adaptée pour répondre aux critères quantitatifs et qualitatifs requis. Ceci implique un développement des compétences du personnel de l'organisation, tant dans le réseau qu'au niveau des services de support au réseau délivrés par D'Ieteren Auto.

La nouvelle concession multimarque et multi-services Auto Center Zaventem inaugurée fin 2016 dans la région de Bruxelles illustre le regroupement régional des points de vente et fournisseurs de services réalisé dans le cadre de la stratégie Market Area.

2 Selon une étude réalisée par le quotidien belge De Morgen le 12 janvier 2018, seules 2 personnes sur 10 seraient prêtes à renoncer à leur voiture de société pour un montant d'argent cash.



Via son offre multimodale Olympus, VDFIN permet aux professionnels qui bénéficient d'un contrat de leasing auto, de réserver différents moyens de transport comme le train, le bus ou le métro, ou encore de louer un vélo.

Le projet Pole Position lancé en 2014 en vue d'améliorer la performance opérationnelle des concessions détenues en propre par D'Ieteren Auto dans la région bruxelloise a également commencé à porter ses fruits. Le nombre de sites a été réduit de 11 à 5 si l'on tient compte des sites en cours de réalisation, une transformation qui devrait permettre à l'ensemble des D'Ieteren Car Centers d'afficher un résultat positif dès 2018. Le projet Pole Position est complété par une présence retail renforcée sur l'axe Malines-Anvers, comme en témoigne la récente acquisition des concessions Rietje dans la région d'Anvers.

Au travers de cette stratégie, les concessions détenues par D'Ieteren Auto représentent désormais 20 % du volume délivré au client final.

Transition digitale et personnalisation des services

Un nouveau CRM a été développé en collaboration avec le réseau, permettant de créer des offres à haute valeur ajoutée car correctement ciblées et personnalisées. Il va contribuer à optimiser l'expérience client grâce à une approche de plus en plus digitale et mobile. Il permettra également d'assurer un meilleur suivi des clients, que ce soit au niveau de la vente, de l'après-vente, des véhicules neufs ou d'occasion.

Les services deviennent ainsi de plus en plus ciblés afin de rencontrer au mieux les attentes des clients. Pour les gestionnaires de flotte par exemple, une stratégie commerciale multimarque (groupe VW) et multi-services est déployée, incluant le reporting et la maintenance des flottes. Des centres de véhicules utilitaires ont également été ouverts pour les clients professionnels, leur permettant de recevoir des conseils spécialisés et de concevoir plus facilement l'aménagement de leurs véhicules. Des franchises My Way et Wondercar ont été déployées à travers le réseau pour permettre aux clients d'accéder à des services professionnels respectivement en matière de véhicules d'occasion et de réparations rapides en carrosserie.

Nos services de financement, qui connaissent un succès toujours croissant auprès de l'ensemble de nos clients particuliers ou professionnels, s'adaptent également aux évolutions du marché. L'offre multimodale Olympus destinée aux professionnels et proposée depuis septembre 2017 par VDFIN (Volkswagen D'Ieteren Finance) en est un bel exemple. Olympus Mobility est une application qui permet à son utilisateur, en complément d'un contrat de leasing, de réserver un ticket de train, de bus, de métro ou encore de louer un vélo.

Valentin Haarscher, Investment Associate chez Lab Box

Poppy est un service de voitures écologiques partagées en « free floating » dans la région d'Anvers, qui comprend quelque 350 Volkswagen e-Golf et Audi A3 g-tron.

Développement d'une offre électrique globale

En matière de véhicules électriques, la stratégie qui sera graduellement mise en place se fonde sur le développement d'un service all-in, incluant la gestion des infrastructures de recharge et de stockage d'énergie, à domicile - via e-Moby, un service qui permet de rembourser les employés pour l'électricité consommée en dehors de l'entreprise - ou au bureau. Le portefeuille annoncé des véhicules électriques par le groupe Volkswagen – l'Audi e-tron en 2018, la Porsche Mission E en 2019 et les familles VW ID, Seat Leon et Škoda SLC électriques dès 2020 – devrait permettre à D'Ieteren Auto d'occuper progressivement une position clé dans ce segment de marché en pleine évolution. En 2025, selon les estimations du groupe VW, les véhicules électriques devraient en effet représenter 25 % des ventes de véhicules neufs.

Une ambition : devenir l'acteur numéro un en termes de mobilité

Fin 2016, D'Ieteren Auto créait une unité appelée D'Ieteren Mobility dans le but d'explorer et de tester les nouvelles solutions de mobilité et d'y faire ses armes. Cette cellule s'est depuis transformée en une filiale de D'Ieteren Auto dénommée Lab Box, ce nouveau statut lui conférant l'agilité nécessaire à la recherche de solutions innovantes ainsi qu'un large champ d'action.

En janvier 2018, Lab Box a officiellement lancé Poppy, un service de voitures écologiques partagées en "free floating" dans la région d'Anvers, avec quelque 350 Volkswagen e-Golf et Audi A3 g-tron. Ce service pourrait être très prochainement étendu à d'autres villes. En plus de l'offre B2C, Poppy va également étendre son offre au segment B2B pour offrir une solution de mobilité alternative aux entreprises. D'autres initiatives sont actuellement testées et développées avec un accent spécifique sur l'intermodalité ou les plateformes MaaS (pour "Mobility as a Service").

Le service e-moby proposé par VDFIN inclut un câble de charge mobile à brancher sur simple prise murale. Il envoie automatiquement les données des employés aux sociétés afin que celles-ci puissent leur rembourser leurs frais de consommation d'électricité.

Ann-Chantal Craenen, Senior Customer Service Advisor chez VDFIN

D'Ieteren Immo : 2017, l'année de la consolidation

D'Ieteren Immo est une entité créée fin 2016 qui regroupe les activités immobilières du groupe D'Ieteren en Belgique. L'équipe a travaillé en 2017 sur les processus, les procédures et les contrats de bail qui ont été établis dans la nouvelle structure. Elle a également consolidé divers projets immobiliers liés au patrimoine de D'Ieteren. Une partie de ce patrimoine fait l'objet d'études dans le but d'améliorer le service aux exploitations automobiles de D'Ieteren Auto. La création du chantier Zen Park, qui fit sortir de terre en 2017 la nouvelle carrosserie multimarque de D'Ieteren à Drogenbos en constitue l'un des meilleurs exemples. L'autre partie du patrimoine concerne des sites qui connaissent une reconversion. En complément de cette gestion du patrimoine immobilier, D'Ieteren Immo procure une série de conseils immobiliers pour D'Ieteren Auto ou des acteurs proches de ses sites.

Chantier de la nouvelle carrosserie multimarque de D'Ieteren à Drogenbos, en périphérie bruxelloise.

Engagements corporate

Faciliter la transition vers la mobilité de demain

La mobilité est un vecteur de prospérité et d'intégration mais fait face à des défis économiques, environnementaux, sociaux et sécuritaires. D'Ieteren Auto en est conscient et prend sa part de responsabilité. Améliorer la vie sociale des citoyens au travers d'une mobilité fluide, accessible et confortable est son engagement cardinal, celui qui touche au cœur de son métier.

Pour faciliter la transition vers une mobilité intermodale adaptée aux défis sociétaux actuels, D'Ieteren Auto s'attèle dès aujourd'hui à construire un bouquet de services de mobilité qui doit permettre à chaque individu de se déplacer facilement, confortablement et dans des conditions de temps et de prix acceptables. Elle le fait via sa filiale Lab Box qui développe des services flexibles et innovants en matière de mobilité mais également via son cœur de métier, en développant entre autres une offre de services globale liée à l'utilisation de la voiture électrique.

Réduire notre impact environnemental

Exercer son métier et diminuer ses impacts négatifs, c'est possible. D'Ieteren Auto s'applique à réduire son empreinte environnementale globale par une mutation de ses infrastructures et une adaptation de ses comportements.

Depuis plusieurs années, différentes mesures visant l'utilisation rationnelle de l'énergie dans ses infrastructures et l'intégration d'énergies alternatives ont été implémentées. Les derniers investissements en date concernent la production d'énergie renouvelable. En 2017, des panneaux photovoltaïques ont été installés sur trois sites (Wommelgem, Auto Center Zaventem et Drogenbos). Grace à ces installations complémentaires et à un excellent rendement de cogénération sur d'autres sites, dont le quartier général et le centre de distribution, D'Ieteren Auto a atteint fin 2017 un niveau d'autoproduction record de 43 %.

Favoriser le bien-être et le développement des collaborateurs

À l'heure actuelle, disposer des compétences appropriées au bon endroit et au bon moment est plus que jamais la clé du succès. Afin de trouver la meilleure adéquation entre les souhaits des collaborateurs pour leur carrière et les besoins de l'entreprise, le département des ressources humaines a développé le « CaReer Model » qui, au travers d'une cartographie des fonctions existantes, clarifie le positionnement de chacune d'elles selon le métier et le rôle exercés, et permet d'y associer les niveaux de compétences requis. Le CaReer Model donne ainsi une vision claire sur les possibilités d'évolution au sein de D'Ieteren Auto entre fonctions similaires ou vers de nouveaux rôles. Il permet au collaborateur et à son responsable d'échanger ouvertement sur les compétences maîtrisées et à acquérir, et de déterminer ainsi un plan de développement personnel pertinent pour évoluer dans l'organisation.

D'Ieteren Auto met également la formation et la qualification de ses collaborateurs et futures recrues au cœur de son développement. Une condition sine qua non pour s'adapter à l'évolution du secteur, aux nouvelles technologies et aux défis sociétaux. Les métiers de l'automobile sont exigeants et font appel à des qualifications techniques pointues. Le programme D'Ieteren Campus a donc été mis sur pied pour renforcer les compétences internes. En 2017, les collaborateurs de D'Ieteren Auto ont bénéficié de plus de 39.600 heures de formation technique et/ou comportementale, soit presque 3 jours par collaborateur.

Offrir un environnement sécurisé et épanouissant, où le bien-être n'est pas un discours, est également l'un des soucis majeurs de l'entreprise. Outre l'aménagement des lieux de travail, le télétravail est encouragé. Une campagne de communication "Ho.ffice, another way to be @ work" a été élaborée en 2017 et lancée au printemps 2018 afin de donner un cadre précis aux conditions de télétravail et d'en faciliter l'accès au plus grand nombre de collaborateurs.

Quelque 200 volontaires de D'Ieteren Auto consacrent chaque année un jour de travail aux associations qui leur tiennent à cœur.

Etre solidaire, une volonté partagée par nos collaborateurs

A travers sa politique de mécénat Give & Gain, D'Ieteren Auto s'engage pleinement dans des causes proches de ses métiers - là où l'entreprise a une réelle valeur ajoutée - tout en soutenant l'engagement de ses collaborateurs.

Give & Gain se ventile en trois axes :

- *Les activités de volontariat :* elles offrent la possibilité aux collaborateurs de consacrer, en équipe, une journée de leur temps de travail à des projets caritatifs. Quelque 200 collaborateurs y participent chaque année au profit d'une quinzaine d'associations ;
- *L'appel à projets :* il a pour ambition d'offrir une aide financière ponctuelle aux associations proposées par des collaborateurs de D'Ieteren Auto qui ont un projet à financer en lien avec la mobilité solidaire et responsable ;
- *Les programmes à long terme : il s'agit d'investissements à long terme dans des projets sociaux de plus grande envergure, moteurs de changement, en lien étroit avec la mobilité solidaire et responsable.*

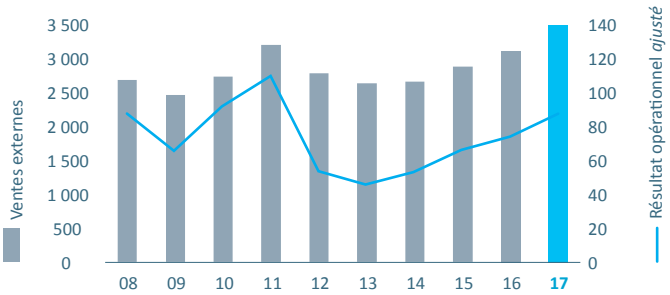
Dans le cadre de ces programmes, D'Ieteren Auto endosse dans un premier temps le rôle de promoteur et met ensuite en place les partenariats destinés à assurer la viabilité des projets. Parmi les programmes à long terme développés, les sessions de sensibilisation à la sécurité routière dispensés dans les écoles de quartiers défavorisés, en collaboration avec l'Institut VIAS, ont permis de toucher plus de 600 jeunes depuis leur lancement en 2015. Un autre programme à long terme, "License to Work", développé en partenariat avec le VDAB, TOTAL, Brusseleer et Tracé, consiste en une auto-école sociale dont l'objectif est de permettre à des personnes défavorisées, en trajet de réinsertion sociale, d'obtenir le permis de conduire, et ce afin d'augmenter leurs chances de décrocher un emploi.

(Plus d'informations sur l'engagement corporate de D'Ieteren Auto sont disponibles dans la Déclaration non-financière publiée en page 105 du Rapport financier et de gestion)

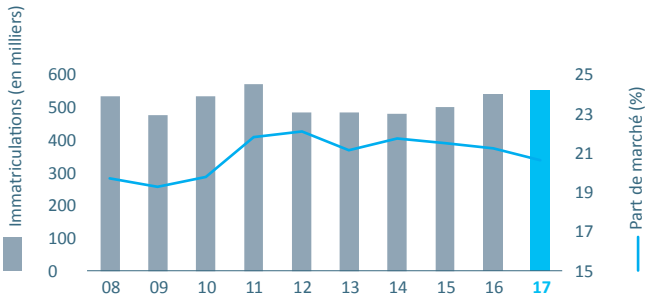
D'IETEREN AUTO CHIFFRES CLÉS

(en millions de EUR)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Véhicules neufs livrés (en unités)	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877	111.667	114.978	122.489	**125.229**
Ventes externes	2.679,4	2.453,8	2.732,9	3.208,3	2.787,3	2.627,4	2.660,5	2.874,2	3.114,2	**3.299,7**
Résultat opérationnel *ajusté*[1,2]	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7	53,3	66,5	75,8	**85,9**
Marge opérationnelle *ajustée*	3,3%	2,7%	3,4%	3,6%	1,9%	1,8%	2,0%	2,3%	2,4%	**2,6**
Résultat *ajusté*, part du groupe										
avant impôts[1,2,3]	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1	52,5	74,5	84,2	**98,2**
après impôts[1,2]	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0	49,7	74,3	86,7	**68,7**
Personnel moyen *(équivalents temps plein moyens)*	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601	1.606	1.580	1.610	**1.794**

VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ* (en millions de EUR)



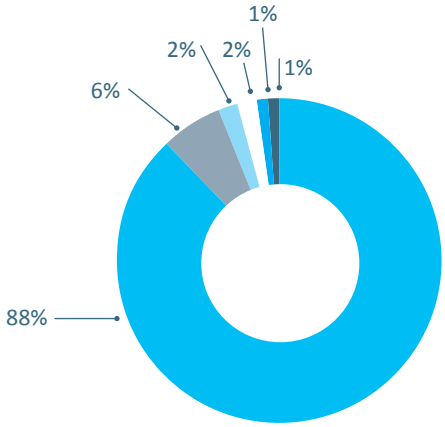
IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTO



ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

(en millions de EUR)	2016	2017	Var.
Véhicules neufs	**2.731,8**	**2.905,1**	+6,3%
Pièces de rechange et accessoires	**185,4**	**183,8**	-0,9%
D'Ieteren Car Centers (après-vente)	**83,3**	**82,3**	- 1,2%
Véhicules d'occasion	**53,9**	**66,3**	+23,0%
D'Ieteren Sport	**28,0**	**28,1**	+0,4%
Autres	**31,8**	**34,1**	+7,2%
D'IETEREN AUTO	**3.114,2**	**3.299,7**	**+6,0%**

RÉPARTITION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ (2017)



1. Après exclusion des éléments d'*ajustement (APM - voir lexique page 52)*.
2. Le secteur de la distribution automobile inclut tous les coûts relatifs aux activités Corporate.
3. À la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence (et par conséquent exclus des ventes externes et du résultat opérationnel *ajusté*), et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat *ajusté* avant impôts des entités mises en équivalence.

Volkswagen

T-ROC

Surprenant SUV compact hautement personnalisable, le T-Roc allie la prestance et les aspects pratiques à un dynamisme de conduite digne d'une berline. La peinture bicolore, avec toit contrastant, confère une allure athlétique au T-Roc. Sa ligne sculptée et ses feux LED caractéristiques le rendent immédiatement reconnaissable dans le trafic. Le T-Roc embarque les systèmes d'aide à la conduite les plus modernes de Volkswagen comme le dispositif de surveillance Front Assist avec reconnaissance des piétons et aide au freinage d'urgence en ville, mais aussi la reconnaissance des panneaux de signalisation, l'aide au maintien de bande de circulation ou encore le régulateur de vitesse adaptatif.

AUDI E-TRON

Premier SUV 100 % électrique d'Audi, l'e-tron se positionne entre l'Audi Q5 et Q7 en termes de taille. Ses caractéristiques principales ? Une transmission 100 % électrique, une capacité de chargement jusqu'à 150 kW en seulement 30 minutes, une remarquable aérodynamique et de nombreux éléments de design innovants. Ce nouveau modèle sera construit par Audi Brussels. (La photo montre l'Audi e-tron concept)

SEAT ARONA

L'Arona rejoint l'Ateca dans la gamme SUV grandissante de SEAT. Le deuxième véhicule de SEAT construit à partir de la plateforme MQB A0 est le premier modèle de la marque à faire partie du segment des crossovers compacts. Il offre une hauteur et une largeur remarquables, de nombreuses possibilités de personnalisation et la technologie la plus avancée en termes de sécurité et de connectivité.

ŠKODA KAROQ

Le design dynamique du KAROQ intègre de nombreux éléments cristallins caractérisant le nouveau langage stylistique des SUV de ŠKODA. En tant que véritable ŠKODA, le KAROQ offre un volume exceptionnel, de nouveaux systèmes d'aide à la conduite, des phares Full LED et, dès l'été 2018, pour la première fois chez ŠKODA, un combiné d'instruments numériques. La ŠKODA KAROQ est un véhicule utilitaire sport de caractère.

BENTLEY

NEW CONTINENTAL GT

Dessinée, conçue et fabriquée à la main en Angleterre, la troisième génération de la Bentley Continental GT combine des performances dynamiques et engagées, un luxe fait main et des technologies de pointe au service de la plus somptueuse voiture de Grand Tourisme jamais produite.

Sous le capot de la nouvelle Continental GT se cache un moteur W12 TSI biturbo 6 litres, avec une transmission huit rapports à double embrayage et délivre 635 ch et 900 Nm.

LAMBORGHINI

URUS

La Lamborghini Urus est un SUV de luxe doté d'un dynamisme de voiture de sport qui s'apprécie tant par le conducteur que par les passagers. L'Urus est équipé d'un moteur V8 bi-turbo de 4,0 litres développant 650 ch. L'Urus accélère de 0 à 100 km/h en 3,6 secondes et atteint une vitesse de pointe de 305 km/h. C'est le SUV le plus rapide du marché.

PORSCHE

NOUVEAU CAYENNE

5 portes, autant d'ouvertures sur l'aventure. Grâce à une connectivité exceptionnelle permettant d'accéder au monde entier depuis son cockpit. Grâce à un intérieur combinant élégance et audace. Grâce à un nouveau design sportif, des motorisations repensées dont une autonomie augmentée pour son hybride, le nouveau Cayenne offre un confort unique à son pilote et à ses passagers.

YAMAHA
Revs Your Heart

NIKEN

Dotée de la technologie à multi-essieux directeurs (LMW), cette moto trois roues innovante et polyvalente ne ressemble à aucune autre et ne se pilote comme aucune autre. Les routes sinueuses sont son terrain de jeu favori. Et avec ses deux roues avant inclinables assurant une sensation d'adhérence accrue, la NIKEN peut aborder tous les virages avec une confiance totale. Son moteur trois cylindres de 847 cm³ à couple élevé et son châssis hybride léger assurent des performances sportives exaltantes et un confort optimal sur les longues distances.

BELRON

NOTRE MÉTIER

Belron fait la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la **résolution des problèmes de ses clients**. L'entreprise est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, et opère via plus de **dix marques principales**, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Belron **étend actuellement son offre de services** à la résolution des problèmes de personnes ayant besoin d'assistance pour réparer leur véhicule ou leur habitation, en capitalisant sur ses capacités et expertise existantes. En 2017, Belron a acquis des sociétés qui proposent des services de réparation et de remplacement de véhicules et en cas de sinistre immobilier. De plus, elle gère les demandes d'indemnisation concernant les vitres de véhicules et autres pour le compte des clients des assurances.

En 2017, Belron a servi 16,5 millions de clients, dans 34 pays et sur six continents, avec une attention portée à la **qualité du service** génèrant des taux de satisfaction de la clientèle très élevés.

	2016	2017
Clients (en millions)	15,4	**16,5**
NPS[1]	82,6%	**83,1%**

1 "Net Promotor Score"

S'IMPLIQUER AVEC UNE ATTENTION SINCÈRE DANS LA RÉSOLUTION DES PROBLÈMES DE NOS CLIENTS

CARGLASS®

Safelite AutoGlass

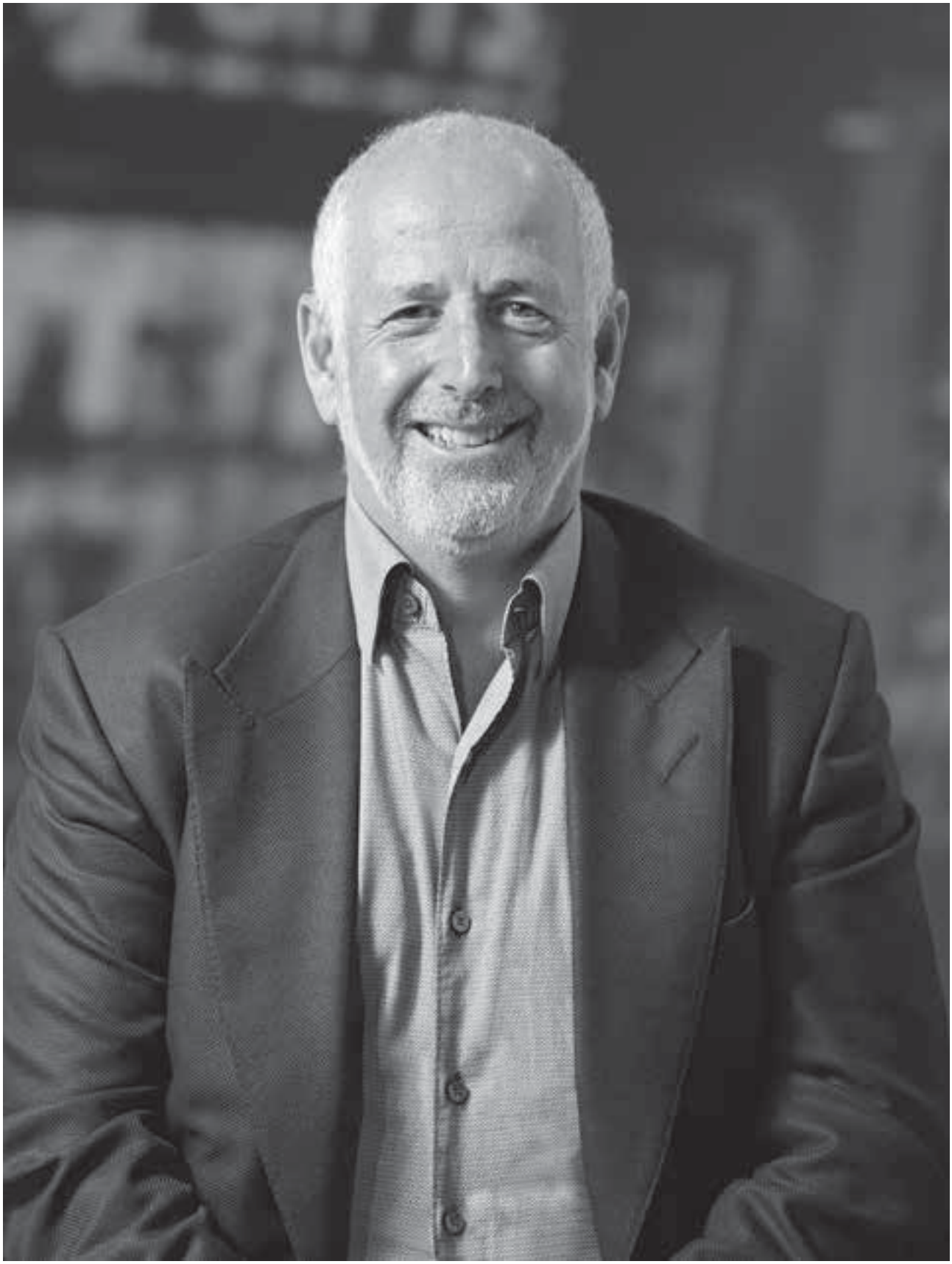
AUTOGLASS®

Lebeau Vitres d'autos

Speedy Glass

O'Brien

Smith & Smith SINCE 1875



MESSAGE DE

GARY LUBNER

CEO DE BELRON

Je suis à la fois reconnaissant et fier des personnes exceptionnelles qui font de Belron une organisation si spéciale. L'année 2017 a réellement été une année extraordinaire!

La plupart des années sont singulières ou remarquables à l'un ou l'autre égard pour Belron, mais il y a bien longtemps que nous n'avions plus connu une année aussi extraordinaire que 2017. Nous avons abordé cette année avec un objectif clair : faire la différence pour nos clients, notre personnel, nos actionnaires et nos communautés. Nous nourrissions le projet de continuer à développer nos services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules. Nous ambitionnions aussi d'étendre nos activités à d'autres services aux consommateurs en difficulté, notamment à des services de réparation en cas de dégâts de carrosserie automobile et de dommages immobiliers. En outre, notre actionnaire principal a décidé de faire entrer un nouvel investisseur dans l'entreprise.

Je vais à présent revenir sur l'ensemble de nos réalisations. Je souhaite exprimer ma reconnaissance et ma fierté aux personnes exceptionnelles qui font de Belron une organisation si spéciale. Commençons par évoquer le projet de D'Ieteren visant à trouver un nouvel actionnaire minoritaire dans Belron. Cela impliquait un travail colossal pour l'ensemble de l'organisation, de la préparation des plans à long terme au refinancement de l'activité, en passant par la présentation aux investisseurs, l'organisation de réunions avec ceux-ci et les vérifications préalables. Je suis ravi que tout ce travail ait été consacré par la décision de Clayton, Dublier & Rice de devenir un actionnaire de Belron. Je me réjouis vraiment de travailler main dans la main avec D'Ieteren, d'une part, et Clayton, Dublier & Rice, d'autre part, pour écrire le prochain chapitre de l'histoire de Belron.

Nous avons réalisé d'énormes avancées dans l'extension de nos services en 2017. Nous nous sommes lancés sur le marché de la réparation et du remplacement de véhicules dans cinq pays, en offrant une solution pour les réparations des dégâts consécutifs aux accidents mineurs ou pour l'ensemble du spectre de la réparation automobile. En 2017, nous avons fourni à 132.000 clients une réparation ou un remplacement de véhicule, contre 55.000 en 2016, ce qui représente une augmentation de 72 %. Nous avons également fait notre entrée sur le marché des services de réparation en cas de dommage immobilier par le biais de l'acquisition en décembre de Maisoning (France), et nous avons conclu un accord pour acquérir les actifs et les activités de Laser (un groupe de franchise fournissant des services d'électricité et de plomberie en Australie et en Nouvelle-Zélande).

Nos activités de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules furent cette année encore couronnées de succès. Nous avons servi un nombre record de clients, à qui nous avons fourni des niveaux de service inégalés. Nous avons continué à travailler en étroite collaboration avec nos clients dans les domaines de l'assurance, de la gestion de flottes et du leasing, en particulier aux États-Unis où nous avons étendu notre offre de services de gestion des déclarations de sinistre Safelite® Solutions à la gestion des sinistres hors vitrages pour différents partenaires clés. Nous avons aussi introduit un outil de mesure mensuel destiné à nous aider à augmenter l'engagement de notre personnel. Nous avons par ailleurs présenté des résultats solides à nos actionnaires, et nous avons apporté une aide plus importante que jamais à nos communautés au travers de notre programme Giving Back.

L'année qui vient de s'écouler fut réellement une année extraordinaire !

En 2018, nous continuerons à nous concentrer sur notre objectif : "faire la différence en nous impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de nos clients". Nous nous attendons à ce que les marchés des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules continuent à croître en valeur malgré leur déclin en volume, une tendance qui se dessine depuis plusieurs années. Dans ce contexte, nous continuerons à délivrer un service exceptionnel à nos clients et à apporter une plus-value réelle à nos partenaires assureurs, gestionnaires de flottes et sociétés de leasing, ce qui nous permettra de continuer à gagner des parts de marché. Nous continuerons également à améliorer l'efficacité et l'efficience de nos opérations par la mise en place d'une multitude d'initiatives partout dans le monde. Nous ne parviendrons à réaliser tout cela que grâce à des collaborateurs impliqués à 100 %, et nous tirerons les enseignements de notre nouvel outil de feed-back pour faire de Belron le meilleur employeur que nos collaborateurs puissent jamais trouver.

Nous n'envisageons pas de nouvelles acquisitions significatives dans notre stratégie d'extension de services. Nous nous concentrerons plutôt sur les activités acquises et les projets initiés cette année afin de prouver notre capacité à révolutionner les marchés de la réparation de dégâts de carrosserie automobile et de dommages immobiliers. Ce voyage promet d'être passionnant car nous testerons des approches innovantes. Nous partagerons aussi les leçons apprises à travers l'ensemble du groupe, comme c'est le cas pour la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules, afin de promouvoir les meilleures pratiques que nous identifions et que nous élaborons.

Enfin, nous travaillerons en étroite collaboration avec nos actionnaires (nouveaux et existants) afin de tirer le meilleur parti de la contribution qu'ils peuvent apporter au développement de l'entreprise. Je me réjouis de débuter une nouvelle année qui ne manquera pas d'être passionnante pour notre société.

Approche stratégique

Le cadre stratégique de Belron

2017, une année extraordinaire

En 2017, Belron a continué de se concentrer sur son objectif de faire la différence pour ses clients, son personnel, ses actionnaires et les communautés au sein desquelles elle opère. La stratégie de Belron comprend des projets de gain de parts de marché dans les activités existantes de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, tout en poursuivant en parallèle le développement de nouveaux services. Les priorités qui soutiennent ces objectifs incluent la volonté de s'imposer comme le choix évident en développant des marques exceptionnelles ; la capacité de Belron de créer des partenariats uniques avec des grands comptes ; sa détermination à rester une organisation axée à la fois sur le personnel et sur les clients par le biais d'un modèle opérationnel géré au niveau national et soutenu au niveau mondial ; et l'attention permanente dont font l'objet le leadership et la culture – les valeurs centrales qui définissent le "Spirit of Belron". Les performances enregistrées par Belron dans chacun de ces domaines sont détaillées ci-après, dans les sections correspondantes.

Réparation et remplacement de vitrage de véhicules

En 2017, les marchés des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules ont décliné (environ 1-2% du volume dans la plupart des marchés principaux). Ils se sont montrés particulièrement volatils aux États-Unis, conséquence des conditions hivernales clémentes dans les États du nord-est et du temps extrêmement humide sur la côte ouest, auxquels ont succédé ouragans et feux de forêt plus tard dans l'année. Dans ce contexte de marché difficile, l'entreprise a fourni à 12,4 millions de clients dans le monde des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, un nombre de clients record. Ce secteur d'activité a également atteint un niveau de service inégalé avec un NPS de 83,1% pour l'ensemble de l'année. Le total des ventes générées dans le segment des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules se chiffre à 3,4 milliards EUR.

Dans la majorité des pays, Belron a gagné des parts de marché grâce à l'augmentation de ses investissements dans le marketing et à l'amélioration de l'efficacité des médias et des relations étroites avec ses partenaires assureurs, gestionnaires de flottes et sociétés de leasing. Il convient particulièrement de noter cette année les progrès réalisés dans la mise en place d'une solution pratique et rentable pour le calibrage de systèmes d'aide à la conduite (voir encadré).

ASSURER LA SÉCURITÉ DES AUTOMOBILISTES GRÂCE À UNE APPROCHE NOVATRICE DES SYSTÈMES D'AIDE À LA CONDUITE (ADAS)

Belron a effectué 165.000 calibrages en 2017, une progression de 142% par rapport à 2016. Elle a observé une hausse de plus de 50% du nombre de véhicules nécessitant un calibrage, ce qui confirme les prévisions de croissance.

"Belron est un partenaire qui est bien conscient de cette évolution et investit énormément dans ce type de technologie… cela est très important à nos yeux." - ***Partenaire assureur, Belgique***

"Belron fait partie des rares fournisseurs à qui l'on peut faire confiance pour venir sur le terrain et résoudre le problème."
- ***Partenaire assureur, Royaume-Uni***

En 2017, Belron a fourni à 12,4 millions de clients dans le monde des services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, atteignant ainsi un nouveau record.

Nouveaux services

Dans son examen stratégique en 2015, et dans la lignée de son objectif, Belron a entrepris d'évaluer l'opportunité de fournir de nouveaux services en se basant sur des critères comme la taille, l'adaptabilité, la capacité à perturber (« disrupt ») le marché existant et l'utilisation de ses capacités. L'extension à de nouveaux services chez Belron a commencé par l'acquisition d'un réseau de franchise de carrosseries au Canada en décembre 2016. D'autres acquisitions ont eu lieu en 2017, notamment le rachat de la société de réparation et de remplacement de véhicules multimarque numéro un en Belgique, qui a été baptisée Carglass® Carrosserie ; l'acquisition du réseau de réparation et de remplacement de véhicules Eurocar en Italie ; et l'acquisition de Maisoning, une entreprise de services de réparation de sinistres immobiliers en France. À la fin de l'année, Belron a signé un accord pour acquérir les services d'électricité et de plomberie du groupe de franchise Laser en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Belron a opté pour les services de gestion de dommages automobiles et immobiliers parce que sa formule gagnante de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules peut être transposée dans ces deux marchés de très grande ampleur. Cette formule comprend l'offre d'un service de qualité au sein d'importants marchés fragmentés, le développement des marques existantes, et de bonnes relations avec les assureurs.

En plus de l'acquisition de nouvelles entreprises de service, Belron a poursuivi le développement de son activité de réparation des dégâts automobiles mineurs au Royaume-Uni, rebaptisée Autoglass® Body Repair en milieu d'année, et a implanté des activités similaires aux Pays-Bas. Des essais dans ce même domaine ont également été entrepris à petite échelle en Allemagne et en Italie. Les niveaux de service atteints lors des tests de mise sur le marché des solutions de réparation de dégâts automobiles mineurs aux Pays-Bas se sont avérés excellents, avec un NPS de 76 %. En 2018, il s'agira de faire naître une formule gagnante pour les dégâts de carrosserie automobile et les dommages immobiliers en tirant le meilleur parti de l'expertise de Belron dans le marketing, la vente et les activités opérationnelles.

"Nous nous concentrerons sur les activités acquises et les projets initiés cette année afin de prouver notre capacité à révolutionner les marchés de la réparation de dégâts automobiles et immobiliers." Gary Lubner, CEO

MAISONING - EXTENSION DES SERVICES DE BELRON AU MARCHÉ DES SERVICES À L'HABITAT

En 2017, Belron a racheté cette entreprise française fournissant des services à l'habitat. Maisoning est un réseau intégré qui fournit des services de réparation de l'habitat à des particuliers ainsi qu'à des sociétés d'assurance et de gestion immobilière. L'entreprise compte 400 employés, sert environ 120.000 clients chaque année et a généré un chiffre d'affaires de plus de 40 millions d'euros en 2016.

Éric Girard, directeur général de Carglass® France : "Cette acquisition est parfaitement en ligne avec notre raison d'être. Il est passionnant de pouvoir tirer parti de notre expertise, de l'excellence de notre service et de notre expérience pour transformer Maisoning en leader du marché des services à l'habitat. Notre ambition est de faire de Maisoning le 'Carglass® de la maison'".

Une organisation orientée client

Des améliorations notables des performances opérationnelles dans le segment de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules ont été réalisées en 2017, ce qui a permis d'enchaîner les records : nombre de clients servis, NPS et total net des conversions. Aux États-Unis, un grand intérêt a été porté à la fidélisation des techniciens ; s'ensuivit une réduction significative de la rotation de personnel associée à une amélioration conséquente de la qualité. Un enjeu crucial a consisté à augmenter la capacité des différentes entités à recalibrer les véhicules équipés de systèmes d'aide à la conduite (ADAS), et nécessité la formation des techniciens, des investissements dans la technologie et des partenariats étroits avec deux fournisseurs internationaux de systèmes d'aide à la conduite. Parallèlement à cela, Belron s'est davantage concentré sur la vente de produits et services supplémentaires aux clients et a mesuré une augmentation de plus de 20 % du volume des produits à valeur ajoutée supplémentaires vendus - notamment en France où 100.000 essuie-glaces de plus ont été vendus. Les efforts en vue d'acquérir une meilleure compréhension des comportements du consommateur ont confirmé qu'offrir ces produits et services augmente la satisfaction des clients, preuve que cette initiative concorde parfaitement avec l'objectif visé.

La chaîne d'approvisionnement de Belron a franchi une étape très attendue en 2017 avec le début de la construction de son nouveau centre de distribution européen en Belgique. Le site existant n'est plus capable de gérer le volume de produits transitant par lui, vu l'augmentation de la part de marché de Belron en Europe et le nombre de pays desservis par le centre de distribution européen. Au niveau des achats, de nouveaux records ont été atteints grâce à deux de ses principaux fournisseurs de verre qui ont amélioré leurs performances tant au niveau de la qualité que de la disponibilité des produits.

Belron a continué son travail dans le domaine de l'informatique et du numérique pour répondre aux attentes croissantes de ses clients, employés et partenaires en matière de solutions numériques pour le vitrage de véhicule, la réparation automobile et les problèmes liés aux déclarations de sinistre aux États-Unis. Parmi les modifications informatiques significatives, citons la mise en œuvre d'un nouvel outil de planification des ressources d'entreprise en Australie (qui est aussi dans sa première phase en Belgique) et de nouvelles procédures pour la gestion des clients et celle des succursales en Allemagne.

En 2017, Belron a travaillé avec IBM Watson pour créer et opérationnaliser un outil de reconnaissance d'image automatique permettant de remettre un devis instantané aux clients qui envoient des photos de leur véhicule endommagé. Cette application d'intelligence artificielle au sein de Belron s'avère être une base des plus prometteuses pour créer une expérience client différenciante dans le domaine des services de réparation des dégâts automobiles et immobiliers.

La culture d'entreprise bien ancrée – « the Spirit of Belron » – est alimentée par quatre valeurs centrales : soin, dynamisme, collaboration et authenticité. L'authenticité englobe les principes éthiques centraux de Belron que sont l'intégrité, le respect et la confiance.

Contribuant à encourager davantage l'innovation numérique dans ses activités, l'accélérateur de start-ups "Drive" organisé avec succès pour la deuxième année, a observé un nombre croissant de startups candidates à ce programme de 10 semaines, ainsi que la réalisation de nombreux progrès. Quatre des cinq startups qui se sont impliquées dans le projet poursuivent leur collaboration avec Belron.

Belron a continué à développer sa marque via des activités de marketing traditionnel et numérique innovantes. Ceci a permis à la notoriété de la marque Safelite® Autoglass aux Etats-Unis de dépasser pour la première fois le niveau des 40 %. Du nouveau contenu marketing a été testé et déployé dans l'espace médiatique traditionnel de plusieurs pays, ce qui a notamment permis d'y augmenter la notoriété du calibrage ADAS auprès des automobilistes. Parallèlement à cela, Belron a accordé beaucoup plus d'importance à l'analyse de l'efficacité des médias, ce qui lui a permis de mesurer le retour des campagnes marketing avec un niveau de précision jusque-là inégalé. Dans l'espace numérique, le partenariat avec Google a permis à Belron de renforcer sa capacité à mesurer l'évolution des parts de marché, tandis que d'autres initiatives numériques ont amélioré sa visibilité en ligne auprès des clients victimes d'un dégât au niveau du vitrage de leur véhicule.

Comme souligné ci-avant, Belron a aussi lancé aux Pays-Bas sa toute première campagne de publicité relative au service "SMART Repair" de réparation rapide de carrosserie. L'entreprise a ainsi prouvé à la fois la crédibilité de la marque Carglass® dans la réparation de dégâts automobiles et sa capacité à encourager les clients "SMART repair" à faire réparer leur véhicule endommagé. Cette campagne étalée sur deux semaines a suscité plus de 10.000 demandes de devis.

Belron a à nouveau renforcé son capital confiance auprès de ses partenaires clés dans les domaines de l'assurance, du leasing, de la gestion de flottes et de la location. Belron a reconduit des accords précieux avec trois de ses plus grands partenaires internationaux (AXA, Allianz et Aviva) et a atteint avec ces comptes clés une croissance vigoureuse par rapport aux conditions de marché sous-jacentes. De plus, l'entreprise a créé un nouveau partenariat avec EURAPCO (un grand groupe d'assureurs mutuels européens) et a noté une évolution très encourageante au niveau des relations et du volume d'activité avec les membres d'EURAPCO. Aux États-Unis, la conquête de nouveaux comptes s'est poursuivie (dans le segment de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules mais aussi dans la gestion des déclarations de sinistre) ; la société a servi pas loin de 10 millions de consommateurs aux Etats-Unis en 2017. En 2018, Belron ambitionne de continuer à renforcer ses partenariats en concentrant toujours ses efforts sur l'utilisation de la technologie numérique en vue d'améliorer l'expérience client tout en réduisant ses coûts.

Un haut niveau de satisfaction client est crucial pour faire de Belron une entreprise leader dans son secteur et au-delà.

Engagements corporate

Une organisation portée par ses collaborateurs

Un nouvel outil de mesure de l'engagement des collaborateurs et de récolte de feed-back a été implémenté dans le groupe sur une base mensuelle en 2017, après divers projets pilotes menés en 2016. Cet outil fournit un retour judicieux sur les opportunités d'amélioration de l'engagement dans tous les domaines. Plusieurs entités se sont distinguées durant les compétitions nationales destinées à évaluer les meilleurs employeurs, dont Carglass® Norvège, Carglass® Belgique et Belron International qui se sont hissés dans le top 10 des employeurs dans leur pays respectif.

Pour améliorer les capacités, une formation poussée en calibrage ADAS a été fournie, ainsi qu'une formation et un développement continus dans tous les domaines fonctionnels. Plusieurs pays ont organisé un concours Best of Belron à l'échelle nationale pour reconnaître les qualités exceptionnelles des techniciens, en préparation de la compétition Best of Belron internationale qui se tiendra en 2018 en Allemagne. De plus, Belron a orchestré les premiers Belron Exceptional People Awards pour récompenser les contributions exceptionnelles de longue durée dans l'entreprise.

Leadership et culture d'entreprise

Belron a continué à soutenir le développement de ses dirigeants en mettant particulièrement l'accent en 2017 sur le leadership inspirant et sur le comportement des dirigeants face à des situations difficiles. Cet aspect est particulièrement important à l'heure actuelle en raison des modifications en cours dans l'entreprise. Qui plus est, Belron a continué de mesurer et d'améliorer la performance des dirigeants via ses outils Executive Winning Behaviour et Leadership Styles and Climate, atteignant un niveau record pour son indicateur de leadership.

Belron demeure signataire du pacte mondial des Nations-Unies. Les dix principes de ce pacte couvrent des domaines tels que les droits de l'homme, les normes du travail, la lutte contre la corruption et l'environnement. Ils soutiennent les engagements exposés dans le code d'éthique de Belron (Our Way of Working) et contribuent à renforcer la culture d'entreprise (the 'Spirit of Belron').

Saisir la lumière du jour

Le LightCatcher fait appel à un système de miroir intelligent pour optimiser la captation de la lumière naturelle, et ce, sans aucune consommation d'énergie. Carglass® prévoit d'installer 420 LightCatchers dans son nouvel entrepôt à Bilzen, en Belgique. Ceci permettra d'éteindre les lumières électriques en moyenne 10 heures par jour, pour une économie d'énergie de 472.000 kWh d'électricité par an.

Afrika Tikkun est une organisation caritative qui investit dans l'éducation, la santé et les services sociaux destinés aux enfants, aux jeunes et à leur famille via ses nombreux programmes et centres d'excellence communautaires, aidant ainsi à rompre le cycle de la pauvreté. L'organisation vient en aide à plus de 19.000 personnes chaque année dans les faubourgs de Johannesbourg et de Cape Town, et emploie plus de 600 personnes issues des communautés locales.

Edition 2017 du Spirit of Belron Challenge.

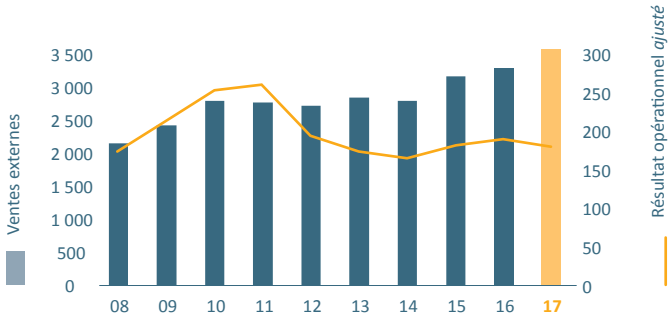
La mesure de développement durable EcoVadis reste un outil efficace pour évaluer les progrès réalisés dans l'ancrage de ces engagements au sein du groupe. Au cours des 12 derniers mois, 10 entités de Belron ont décroché l'or et 12, l'argent. Cette performance intervient comme une reconnaissance des efforts constants fournis pour garantir que Belron reste une société durable. Dans l'ensemble, la société est actuellement classée dans les 10 % des meilleures sociétés évaluées par EcoVadis.

Les entités de Belron continuent aussi à soutenir leurs communautés locales, ce qui profite à plus de 250 grandes causes. Le concours international "Spirit of Belron Challenge" organisé en septembre a encore remporté un franc succès : plus de 1.600 participants venant de 26 pays ont pris part à différentes épreuves, notamment une course de 5 km, des triathlons, un duathlon, un marathon-relais par équipe et un semi-marathon. L'événement a permis de récolter la somme incroyable de 1,2 million EUR pour Afrika Tikkun, l'organisation caritative soutenue par Belron. Il s'agit du plus gros montant jamais collecté en 16 ans d'existence. Cet argent aura un impact colossal sur les activités et les projets de cette œuvre de bienfaisance en Afrique du Sud.

Plus d'informations concernant les engagements corporate de Belron sont disponibles dans la Déclaration non-financière publiée en page 105 du Rapport financier et de gestion.

(en millions de EUR)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventes externes	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4	3.486,2
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,2
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%
Résultat *ajusté*, part du groupe										
avant impôts[1]	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5
après impôts[1]	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0
Personnel moyen *(équivalents temps plein moyens)*	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994

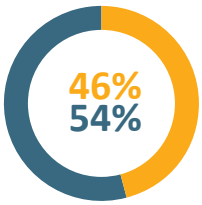
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ*[1] (en millions de EUR)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES

3.486,2

millions EUR en 2017



en millions de EUR	2016	2017	Var.
EUROPE	1.482,4	1.598,3	+7,8 %
RESTE DU MONDE	1.823,0	1.887,9	+3,6 %
Total	**3.305,4**	**3.486,2**	**+5,5 %**

Clients (millions)	2016	2017	Var.
Réparation et remplacement de vitrage de véhicules (VGRR)	11,8	12,4	+5%
Gestion des déclarations de sinistre	3,5	4,0	+12%
Réparation des dégâts automobiles (ADRR)	0,1	0,1	+72%
Réparations des dégâts résidentiels (HDRR)	0,1	0,1	-4%
Total	**15,4**	**16,5**	**+7%**

1 Après exclusion des éléments d'*ajustement* (APM - voir lexique page 52).

MOLESKINE

NOS ACTIVITÉS

Moleskine est une marque **aspirationnelle connue dans le monde entier**, synonyme de **"style de vie de la classe créative"**, dont les valeurs fondamentales sont enracinées dans la culture, les voyages, la mémoire, la créativité et l'identité personnelle. **Symbole du nomadisme contemporain**, Moleskine accompagne la créativité contemporaine notamment via un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, y compris au sein de la communauté en ligne myMoleskine qui compte environ 140.000 membres. L'entreprise vend ses produits via une **plateforme de distribution multicanale** dans plus de **115 pays**. La **gamme de produits** évolue rapidement pour s'étendre à des catégories non-papier, et inclut désormais des carnets, des agendas, des cahiers, des journaux, des sacs, des instruments d'écriture, des accessoires de lecture et des produits hybrides tels que le Smart Writing System qui permet de migrer du contenu papier vers des appareils numériques et inversement. En 2016, la société a également inauguré son premier **Moleskine Café** à Milan. Cette structure novatrice consiste en une interprétation contemporaine du concept de "café littéraire" associant les valeurs et les produits de la marque Moleskine à une expérience de café unique. En décembre 2017, un second Moleskine Café a ouvert ses portes à Pékin.

UNE MARQUE POUR L'EXPRESSION DU STYLE DE VIE DE LA CLASSE CRÉATIVE

MESSAGE DU PRÉSIDENT ARRIGO BERNI

En 2017, j'ai annoncé que j'allais quitter ma fonction de CEO pour les activités courantes. Ce fut pour moi un honneur d'être le CEO de cette remarquable entreprise, une marque unique qui recèle encore un énorme potentiel à exprimer. Je suis certain que, sous la direction de Lorenzo avec qui j'ai travaillé en étroite collaboration durant ces neuf dernières années, Moleskine va continuer à évoluer sur la voie de la croissance et de la rentabilité. Pour terminer, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance à tous nos employés qui sont les artisans de tout ce que nous avons réalisé ces onze dernières années. Je me réjouis de continuer à contribuer au succès de Moleskine en tant que Président non-exécutif du Conseil d'administration.

MESSAGE DE

Lorenzo Viglione

CEO DE MOLESKINE

Notre vision est de devenir une marque multicanale, multi-catégories présente partout dans le monde, qui contribue au développement et à la diffusion des connaissances et de la culture.

Je crois fermement que, pour connaître le succès et atteindre ses objectifs, une organisation doit avoir une raison d'être claire soutenue par une mission et des valeurs fondamentales. Notre vision est de devenir "une **marque multicanale, multi-catégories présente partout dans le monde**, qui contribue au développement et à la diffusion des connaissances et de la culture."

Notre mission, qui rend compte de la manière dont nous comptons concrétiser cette vision, est la suivante : "Moleskine développe, commercialise et vend des produits et des services sous forme de **plateformes ouvertes permettant de créer, de communiquer et de partager**. Moleskine a pour vocation d'**aider ses utilisateurs** à élargir leurs **connaissances et à** développer leur **créativité** et leur **expression individuelle**".

J'ai assumé différents rôles au sein de Moleskine ces neuf dernières années, de la consultance à mes débuts, aux opérations, en passant par la vente, et je peux aujourd'hui affirmer que l'organisation Moleskine se dévoue entièrement à cette vision. C'est ce dévouement et l'énergie que les employés de Moleskine consacrent à notre **marque** qui m'ont persuadé de rejoindre l'entreprise en 2013, après avoir dirigé divers projets en tant que consultant.

Au travers de nos produits et de nos services, nous voulons nouer un lien émotionnel avec nos clients. Notre ultime objectif est d'inspirer notre public par le biais de nos plateformes ouvertes. Nous considérons cette approche comme la meilleure manière de fidéliser notre clientèle sur le long terme.

Rétrospectivement, je suis heureux de nos performances globales en **2017**, en particulier si l'on tient compte du fait que 2017 était une année de **transition** à divers égards. Tout d'abord, ce fut une année durant laquelle nous avons consenti des investissements à plus long terme. Avec le soutien de notre **nouvel actionnaire**, nous avons été capables de procéder à des **investissements stratégiques à long terme** dans plusieurs domaines d'activité de la société. Nous avons investi dans notre personnel, en ajoutant de nouvelles compétences au niveau des fonctions stratégiques et en développant notre présence locale. Nous avons investi dans les technologies de l'information, posant de la sorte des fondements plus solides pour notre entreprise. Nous avons renforcé notre engagement en matière de responsabilité sociétale d'entreprise en soutenant le lancement de la Moleskine Foundation, une organisation à but non lucratif dont la mission relève de la conviction qu'une éducation de qualité est la clé pour apporter des changements concrets et positifs dans la société.

Ce fut également une année au cours de laquelle nous avons dû faire face à des environnements plus complexes. En particulier aux États-Unis, notre plus gros marché, où nous avons été confrontés à davantage de difficultés dans l'environnement Retail, reflétant principalement le déclin du trafic dans certains points de vente physiques. Aux États-Unis toujours, notre remaniement de l'équipe de direction a pesé sur les chiffres de 2017. Nous nous sommes à présent adaptés à ces changements, et je suis sûr que 2018 va maintenant bénéficier d'une plateforme plus solide, l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest apportant les principales contributions à la croissance durable de notre entreprise à travers le monde.

En 2017, nous avons poursuivi notre ambition de construire un modèle d'**entreprise multicanale** reposant sur une combinaison de magasins physiques et d'une présence en ligne renforcée ; nous avons par ailleurs amélioré notre capacité à soutenir les ventes en créant de multiples canaux d'accès pour le client.

Nous avons continué à développer le canal des ventes en gros en nouant des relations plus étroites avec nos principaux détaillants, et à coopérer avec des organisations à travers le monde grâce à nos activités B2B. Nos magasins physiques gérés en propre ont conservé leur importance stratégique et devraient devenir des atouts encore plus puissants grâce à notre stratégie multicanale. Enfin, face à l'importance croissante des ventes en ligne, nous avons investi en 2017 dans une nouvelle plateforme afin d'améliorer l'expérience d'achat sur notre site internet, en particulier au vu de l'importance croissante des appareils mobiles.

En 2017, nous avons également posé les fondements d'une véritable société multinationale en renforçant notre **présence locale** dans les principales zones géographiques. Ce processus est fondé sur ma profonde confiance en la faculté des directions locales d'améliorer notre réactivité sur les marchés locaux grâce à leur esprit d'entreprise et à leur capacité de décision. En parallèle, en tant que marque internationale, nous avons œuvré à l'élaboration d'une approche stratégique rationnalisée et intégrée à travers toutes les zones géographiques.

Enfin, je voudrais répéter à quel point je suis honoré de pouvoir mener Moleskine dans la prochaine étape de sa croissance. C'est une marque exceptionnelle qui recèle un énorme potentiel. Je crois sincèrement qu'en suivant notre feuille de route stratégique à cinq ans et en travaillant en équipe, nous réaliserons notre ambition d'atteindre une croissance à deux chiffres dans les années à venir.

Approche stratégique

Création d'une plateforme multicanale

La société a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de 8,5 % à taux de change constants par rapport à 2016, tirant le meilleur parti d'une plateforme de distribution multicanale et de la robustesse de sa marque pour attirer des consommateurs du monde entier par le biais de multiples points de contact. Le lien noué avec nos clients forme la base d'une croissance durable à long terme. C'est la raison pour laquelle la société a renforcé ses capacités de distribution à travers tous les canaux.

- Dans les **ventes en gros** (+7,0 % par rapport à 2016), la société a continué de développer des relations directes avec ses principaux détaillants afin de renforcer l'expérience de la marque dans leurs magasins par le biais de projets de merchandising visuel appropriés. Elle a aussi ouvert de nouveaux canaux de distribution spécialisés pour les produits non-papier tels que les sacs et autres accessoires ayant trait à la mobilité urbaine ;

- **B2B** (+9,9 % par rapport à 2016) a continué de progresser, exploitant un modèle de distribution bien défini et une force de vente dévouée à la marque. Excellent moteur de la notoriété de la marque, le B2B est en train de devenir de plus en plus pertinent pour le modèle d'affaires, en particulier sous l'effet du développement de projets d'envergure avec des entreprises mondiales (par ex. Huawei) ;

- La **vente directe au détail** (+ 16,6 % par rapport à 2016) s'est vu confirmer son statut de canal stratégique, contribuant à augmenter tant la notoriété de la marque que la proximité avec le client. L'optimisation du réseau existant est devenue une priorité, et diverses initiatives ont été mises en place dans le but de renforcer les opérations des magasins et d'enrichir l'expérience client ;

- L'**e-commerce** (-3,7 % par rapport à 2016) a été marqué par la migration vers une nouvelle plateforme intégrée au site internet de la marque dans le but d'améliorer l'expérience d'achat, en particulier sur les appareils mobiles dont l'importance ne cesse de croître ;

- Le **Moleskine Café** inauguré à Milan en juillet 2016 a confirmé son statut de format novateur qui expose les consommateurs à la marque et au contenu créatif qu'elle génère, directement ou via sa communauté de followers passionnés. Fort du succès de cette initiative, un second Moleskine Café a ouvert ses portes à Pékin en décembre 2017, et d'autres projets d'expansion sont en cours d'évaluation.

La vente directe au détail demeure un canal stratégique (Moleskine store, Soho, New York)

Moleskine Café, une plateforme pour le story-telling

Nouvelle expérience d'achat en ligne

Élargissement de la gamme de produits et de services

En 2017, Moleskine a enregistré une saine croissance tant dans les catégories de produits Papier (81 % du total des ventes) que Non-Papier (19 % du total des ventes), surtout sous l'effet de la catégorie "sacs" dans laquelle la société se forge petit à petit une solide réputation, comme en témoigne sa présence à des foires sectorielles internationales (par ex. Pitti Uomo). Dans la catégorie Papier, la société a continué d'affirmer son positionnement de marque premium grâce au succès d'éditions limitées (par ex. l'édition Rolling Stones). Enfin, dans la catégorie M+, qui a pour but de relier les univers analogique et numérique au quotidien, la société a lancé son nouveau stylo intelligent "Ellipse" conçu pour être utilisé avec les **Smart Notebooks et Smart Planners**. Ce stylo intelligent combine l'immédiateté naturelle de l'écriture sur les pages d'un carnet avec tous les avantages de la créativité numérique. L'écosystème **Smart Writing** (la **Paper Tablet**, le stylo **Smart Pen+** et l'application **Moleskine Notes**) cible les professionnels connectés d'aujourd'hui, les intellectuels et les étudiants qui préfèrent d'abord coucher leurs plans et développer leurs idées sur papier, sans pour autant renoncer à la commodité de la technologie numérique.

Développement de la collection de sacs

En 2017, Moleskine a fait un grand pas en avant en développant des produits non-papier, en particulier des sacs. Cette évolution substantielle a été confirmée par la présence de Moleskine au salon Pitti Uomo 2017, l'une des principales plateformes au monde pour les vêtements et accessoires masculins, témoignant de la notoriété et de la légitimité croissantes de la marque dans les catégories de produits non-papier. À cette occasion, Moleskine a présenté en avant-première la nouvelle collection de sacs Nomad qui sera lancée en 2018 et une collection capsule de sacs Classic créés par le designer Giulio Iacchetti et décorés par l'artiste street-art new-yorkais Bradley Theodore.

L'artiste street-art new-yorkais Bradley Theodore

Renforcement de nos fondements pour poursuivre sur la voie de la croissance

En 2017, la société a continué à recruter. Au 31 décembre 2017, Moleskine comptait 468 ETP (+67 par rapport à 2016). L'année 2017 fut en particulier marquée par le renforcement des opérations régionales, dans le cadre des initiatives visant à établir le meilleur équilibre possible entre les fonctions centrales et locales. Les connaissances et actions locales jouent en effet un rôle de premier ordre dans le développement de l'avantage concurrentiel de Moleskine au sein de chaque marché.

Nos efforts de recrutement ont également coïncidé avec la décision d'investir dans les systèmes et processus requis pour garantir une croissance durable. Le logiciel SAP a été mis en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise depuis le 1er janvier et un projet de Business Intelligence a vu le jour et sera mis en place en 2018.

Enfin, dans la lignée de la culture d'entreprise orientée client, il a été décidé d'investir dans un logiciel CRM qui devrait être implémenté en 2018.

Les valeurs fondamentales de Moleskine : talent, exploration, authenticité

Les valeurs fondamentales de Moleskine – talent + exploration + authenticité = Moleskine – sont promues en interne par le programme de développement et d'évaluation interne du groupe, qui encourage la proactivité, la flexibilité, la créativité et l'innovation au travail.

Le groupe Moleskine consolide encore son engagement envers ces valeurs par une série d'initiatives externes dont le but est d'encourager le talent et l'innovation :

Le Moleskine Open Innovation program

Faire le plein de talent, d'idées et de passion.

Le Moleskine 'Open Innovation Program' 2017 était un appel aux idées innovantes visant à ajouter des objets et services intelligents à l'écosystème Moleskine+ en plein essor. Le projet invitait des start-ups et des scale-ups talentueuses à soumettre des concepts, des projets et des propositions en échange d'une opportunité de travailler en étroite collaboration avec Moleskine. Les participants ont ainsi pu bénéficier d'un partage d'expertise, développer leur savoir-faire et transposer leurs idées inspirantes dans la réalité industrielle.

Les 12 candidats les plus prometteurs, venant du monde entier, furent invités à présenter leurs projets au siège central de Moleskine à Milan. Trois finalistes ont pu donner vie à leurs propositions et les placer sur le marché avec le soutien d'un groupe de mentors, de facilitateurs et d'entrepreneurs de Moleskine, et de l'incubateur Digital Magics, dans le cadre d'un programme d'incubation de six mois.

Pôle de créativité

Votre dose d'inspiration quotidienne.

Le pôle de créativité de Moleskine a pour but de générer du contenu, d'impliquer la communauté et de promouvoir la recherche novatrice de pointe au sein des différentes disciplines et entre elles. Son ultime objectif est de positionner Moleskine comme étant un leader d'opinion authentique et original, avec l'objectif plus général de promouvoir le développement et la diffusion de la culture et des connaissances.

La communauté Moleskine, qui comprend des étudiants, des écrivains, des designers, des penseurs et des industriels novateurs, crée un contenu unique et original qui s'exprime à travers diverses plateformes et dans divers espaces, notamment le Moleskine Café et le magazine Fold.

Le pôle de créativité, qui concerne les secteurs où la marque peut exprimer ses valeurs fondamentales et son message, apporte de la visibilité à son rôle dans les domaines de la pensée créative, de la productivité et de l'innovation.

L'écosystème Smart Writing permet aux utilisateurs de développer leurs idées sur papier, sans pour autant renoncer à la commodité de la technologie numérique

Événements culturels au Moleskine Café

Votre dose d'inspiration quotidienne.

Les Moleskine Cafés invitent les communautés locales à prendre part au processus créatif. Leurs programmes proposent tout au long de l'année divers événements culturels, débats, petits déjeuners d'apprentissage et expositions. Le Moleskine Café est une réinterprétation contemporaine du café littéraire : en partie café, galerie d'art, magasin et bibliothèque. En bref, les Moleskine Cafés enrichissent la vie de leurs visiteurs par le café, la culture et la conversation.

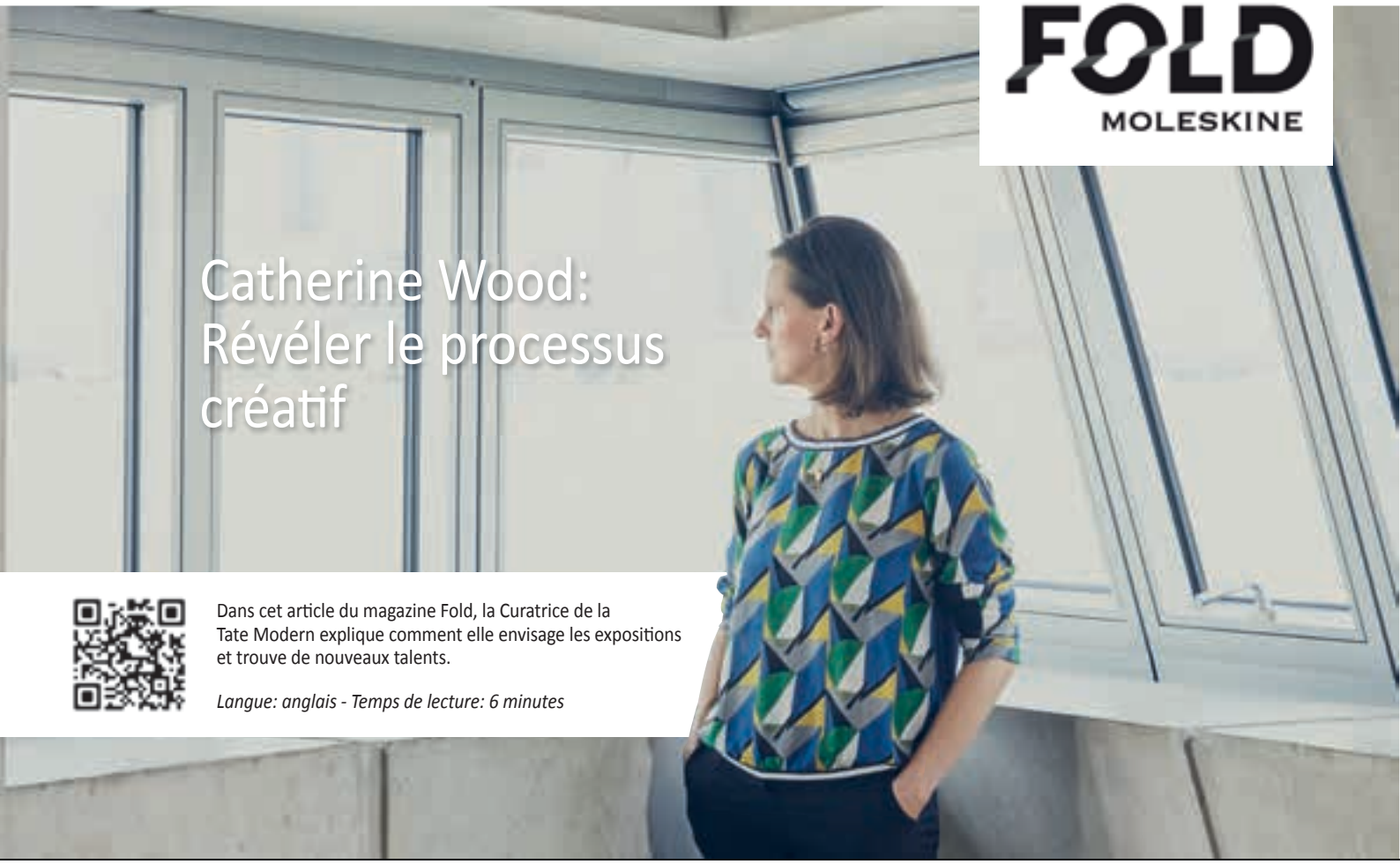
Piano Milano City 2017, face au Moleskine Café

Le magazine Fold de Moleskine

Un voyage dans le processus créatif.

Le magazine Fold de Moleskine est une plateforme qui explore le processus créatif et présente les œuvres d'auteurs reconnus et de jeunes talents du monde entier. Il se veut source d'inspiration en explorant l'inspiration elle-même. Lancé en 2017, ses pages font la part belle au talent contemporain dans différents domaines, en ayant recours à des histoires, des galeries, des guides, des portfolios, des interviews et des reportages.

www.foldmagazine.com/about



Catherine Wood: Révéler le processus créatif

Dans cet article du magazine Fold, la Curatrice de la Tate Modern explique comment elle envisage les expositions et trouve de nouveaux talents.

Langue: anglais - Temps de lecture: 6 minutes

WikiAfrica Schools, African Schools for Excellence, Johannesburg, une initiative soutenue par la Moleskine Foundation, © Siphosihle Mkhwanazi

Moleskine Foundation

Une éducation de qualité est la clé pour diriger notre futur commun.

La Moleskine Foundation est une organisation à but non lucratif née dans le sillage de lettera27, un incubateur culturel non conventionnel créé en 2006 dans le but de promouvoir l'alphabétisation et l'éducation, en particulier en Afrique. La Fondation prolonge l'héritage de lettera27 dont elle partage les valeurs, et déploie les projets à plus grande échelle. La Moleskine Foundation intègre l'expérience des fondateurs de la marque Moleskine, lesquels se sont engagés à avoir un impact social réel en appliquant les valeurs à l'origine du succès de la marque. La Fondation fonctionne de façon complètement indépendante de l'entreprise Moleskine.

La Moleskine Foundation est d'avis qu'une éducation de qualité est la clé pour apporter des changements concrets et positifs dans la société et diriger notre futur commun. Elle fournit aux jeunes des outils éducatifs non conventionnels et des méthodes originales afin de les aider à développer une pensée critique, une créativité personnelle et la propension à apprendre tout au long de leur vie.

Pour atteindre cet objectif, la Fondation travaille à l'intersection de trois domaines clés : l'éducation innovante ; l'art et la culture visant la transformation sociale ; et l'ouverture et la sensibilisation aux autres cultures. La Fondation se consacre en particulier à l'Afrique, et travaille en étroite collaboration avec des organisations locales pour financer, soutenir et co-créer un large éventail d'initiatives. Avec ses partenaires et ses bénéficiaires, la Moleskine Foundation s'efforce de provoquer un changement systémique par une approche ouverte, participative et intersectorielle.

www.moleskinefoundation.org/fr/

Créativité durable

Le pouvoir de longévité

La durabilité revêt une grande importance aux yeux de Moleskine. Ce n'est donc pas une coïncidence si la marque crée des objets qui sont principalement conçus pour être gardés, réutilisés et chéris. Le légendaire carnet est imaginé comme un livre qui doit encore être écrit, un objet où consigner ses pensées les plus précieuses et à garder à tout jamais. Ceci vaut pour tous les objets Moleskine. Carnets, sacs, pochettes et portefeuilles : tous sont conçus comme des plateformes d'expression personnelle évoluant au fil du temps et racontant l'histoire des endroits visités et des idées cueillies tout au long du chemin.

Aucune idée ne se perd

Dans le cadre de son processus de production respectueux de l'environnement, Moleskine met tout en œuvre pour utiliser un minimum d'emballages. C'est notamment l'objectif de son projet B-side, un emballage réutilisable destiné à réduire les déchets. Il s'agit du bandeau de papier qui entoure les carnets Moleskine, qui peut être exploité par l'utilisateur pour noter ses pensées et expériences. La créativité rejoint la durabilité : les clients sont invités à fabriquer un outil ou un jouet en papier, ou à simplement prendre le temps d'apprécier quelques messages suscitant la réflexion. Un maximum d'inspiration pour un minimum de déchets.

Approvisionnement durable

- ***Origine du papier***

Il est fondamental pour la société que les carnets Moleskine utilisent uniquement du papier certifié FSC (Forest Stewardship Council, ou Conseil de bonne gestion des forêts). Moleskine croit en la gestion responsable des forêts (tant au niveau environnemental qu'au niveau social) telle qu'elle est exposée dans le manifeste FSC. L'entreprise prend très au sérieux son rôle à cet égard. À titre de protection supplémentaire de l'environnement, le papier Moleskine ne contient pas d'acide ni de chlore et respecte les normes internationales concernant l'utilisation de produits chimiques dans l'ensemble du processus de production.

- ***Conditions de travail***

Moleskine adhère à un ensemble de normes légales et éthiques décrit dans le code éthique adopté par le groupe en 2013. Ce code vise à réaffirmer l'engagement du groupe à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans ses transactions commerciales et dans la gestion de ses employés.

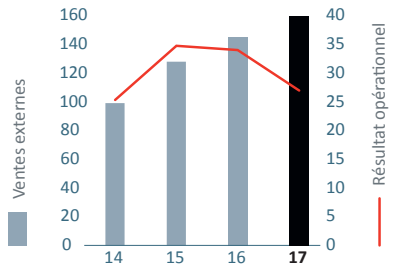
Les conditions d'achat de Moleskine exigent des fournisseurs qu'ils garantissent la conformité de toutes les étapes de leur chaîne de production à la norme de responsabilité sociale internationale SA8000. Cette norme, qui est mise à jour régulièrement, s'applique à toutes les conditions de travail et couvre la sécurité, l'hygiène, le travail des enfants, l'exploitation, le travail forcé et la légalité des contrats de travail.

Plus d'informations concernant les engagements corporate de Moleskine sont disponibles dans la Déclaration non-financière publiée en page 105 du Rapport financier et de gestion.

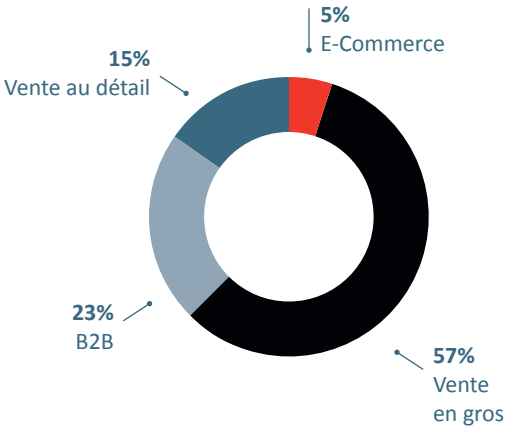
(en millions de EUR)	2014	2015	2016	2017
Ventes externes	98,8	128,2	145,2	**155,4**
Résultat opérationnel	25,3	34,8	34,0	**25,2**
Marge opérationnelle	25,6%	27,2%	23,4%	**16,2%**
Résultat avant impôts	24,1	34,6	32,9	**15,2**
Résulat après impôts	16,5	27,1	23,3	**10,1**
Nombre de magasins	41	58	79	**87**
Nombre d'employés *(fin d'excercice)*	278	359	401	**468**

Note: Les résultats de Moleskine sont repris entièrement dans les comptes de D'Ieteren à partir du 1er octobre 2016.

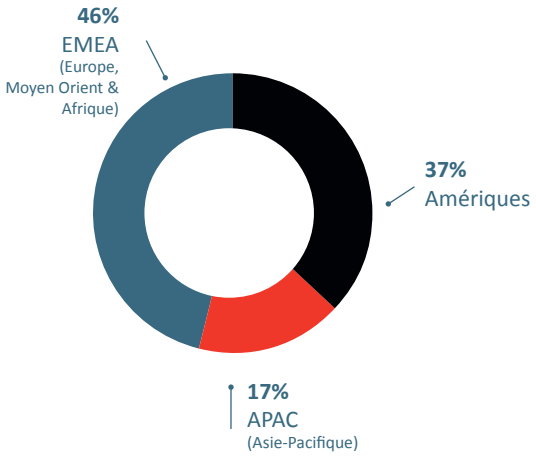
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (en millions de EUR)



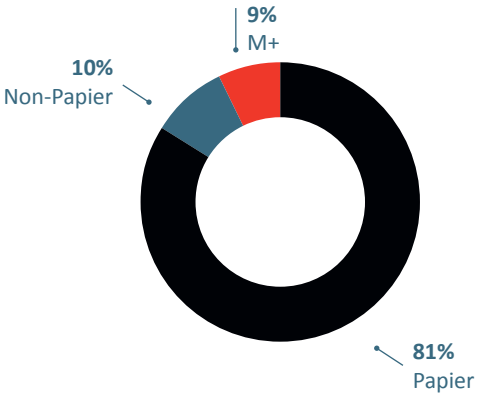
RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION (2017)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES (2017)



RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS (2017)



Lexique des indicateurs de performance alternatifs utilisés dans ce Rapport d'activité

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs, les analystes financiers et les tierces parties à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs ("Alternative Performance Measures" ci-après "APM"). Ces indicateurs de performance sont utilisés en interne afin d'analyser les résultats du groupe et de ses unités opérationnelles. Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS.

Chaque ligne du compte de résultats et chaque sous-total du compte de résultats sectoriel est ventilé de manière à fournir des informations sur le résultat *ajusté* et sur les éléments d'*ajustement*.

Les **éléments d'*ajustment*** sont identifiés par le groupe afin de présenter des informations comparables et comprennent les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter:

(a) les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers (la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période, à l'exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du groupe au cours de la période), dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39 n'est pas appliquée (dans le cas contraire, les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers sont comptabilisés directement dans l'état consolidé du résultat global);

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

(c) le réajustement de valeur de la dette financière résultant des options de vente accordées à partir du 1er janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle;

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

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

(f) les autres éléments inhabituels. Ceux-ci sont des éléments importants générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l'activité ordinaire du groupe, et qui, individuellement ou de manière agrégée s'ils sont de nature semblable, sont identifiés en raison de leur taille ou de leur incidence.

Le **résultat *ajusté* après impôts** est constitué du résultat des activités poursuivies tel qu'il apparaît dans le compte de résultats (ou du résultat de la période lorsqu'aucune activité n'a été abandonnée au cours de l'exercice), après exclusion des éléments d'ajustement définis ci-dessus, et après exclusion de l'impact fiscal de ceux-ci.

Le **résultat *ajusté* avant impôts** est constitué du résultat avant impôts tel qu'il apparaît dans le compte de résultats, après exclusion des éléments *d'ajustement* définis ci-dessus.

La part du groupe dans le résultat *ajusté* avant et après impôts est calculée après exclusion de la part des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans le résultat *ajusté* avant/après impôts.

La **dette nette** est définie comme la somme des prêts et emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs non-courants et courants. La dette nette n'incorpore pas la juste valeur des dérivés liés à l'endettement.

Les **résultats par action** sont issus du résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère, après ajustement pour tenir compte des parts bénéficiaires (chaque part bénéficiaire détient un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire). Les résultats *ajustés* par action, qui ne comprennent pas les éléments d'*ajustement*, sont présentés pour refléter la performance opérationnelle.

D'Ieteren

1805
D'Ieteren

RAPPORT FINANCIER
ET DE GESTION
2017

Rapport financier et de gestion 2017

Sommaire

2 Déclaration des personnes responsables

2 Résultats de l'exercice 2017

17 États financiers consolidés 2017

18 Compte de résultats consolidé

19 État consolidé du résultat global

20 État consolidé de la situation financière

21 État consolidé des variations des capitaux propres

22 Tableau des flux de trésorerie consolidé

23 Notes annexes aux états financiers consolidés

82 Rapport du Commissaire

84 Comptes annuels statutaires résumés 2017

89 Déclaration de gouvernance d'entreprise

89 Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration, de gestion et de contrôle

93 Politique de diversité

94 Rapport de rémunération

96 Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

103 Informations sur le capital

104 Déclaration d'information non-financière

115 Informations sur l'action

Contenu du rapport de gestion consolidé *

2 Évolution des affaires, résultats et situation de la société

89 Déclaration de gouvernance d'entreprise

89 Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration, de gestion et de contrôle

93 Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise

93 Politique de diversité

33,94 Rapport de rémunération

96 Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

103 Informations sur le capital

104 • Publicité des participations importantes (loi transparence)

104 • Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA sur les titres de la Société

54 • Capitaux propres

105 Déclaration d'information non-financière

60 Gestion des risques financiers

70 Prestations fournies par le commissaire

70 Événements postérieurs à la date de clôture

* Les rubriques de l'article 119 du Code des Sociétés, définissant le contenu du rapport de gestion, sans objet pour D'Ieteren n'ont pas été intégrées dans ce sommaire.

Déclaration des personnes responsables

Déclaration portant sur l'image fidèle donnée par les états financiers consolidés et sur le caractère fidèle du rapport de gestion.
Nicolas D'Ieteren, Président, et Axel Miller, Administrateur délégué, attestent, au nom et pour le compte de la société s.a. D'Ieteren n.v., qu'à leur connaissance, les états financiers consolidés, établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de s.a. D'Ieteren n.v. et des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion sur les états financiers consolidés contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de s.a. D'Ieteren n.v. et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Résultats de l'exercice 2017

En novembre 2017, D'Ieteren et Clayton, Dubilier & Rice (CD&R) ont signé un accord définitif concernant un investissement en partenariat de CD&R dans Belron. Par conséquent, les actifs et passifs de Belron sont repris sous les "actifs/passifs détenus en vue de la vente" dans le bilan consolidé au 31 décembre 2017, et la participation de D'Ieteren dans les résultats nets de Belron pour l'exercice 2017 (et 2016, après retraitement) est reprise sous les "activités abandonnées". La transaction par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. Les résultats de Belron seront comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence à partir de 2018 suite à la perte du contrôle exclusif (conformément aux normes IFRS). Il est à noter que les résultats de Moleskine ont été entièrement consolidés dans les comptes de D'Ieteren à partir du 1er octobre 2016.

2017 fut une année positive pour D'Ieteren : ses trois activités ont enregistré une saine croissance des ventes et son indicateur clé de performance – le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1] – a augmenté de 2,6 %, passant à 247,9 millions EUR, ce qui est conforme aux dernières prévisions.

- La croissance des ventes de **D'Ieteren Auto** (+6,0 %) reflète une hausse des volumes et un effet prix/mix positif. Le nombre total de véhicules neufs livrés a augmenté de 2,2 % sous l'impulsion d'un marché des voitures neuves en léger redressement et par le gain continu de parts de marché dans un marché des véhicules utilitaires légers porteur. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], de D'Ieteren Auto, activités Corporate comprises, a progressé de 16,6 %.

- **Belron** a enregistré une croissance organique des ventes[5] de 6,0 %, ce qui reflète les excellentes performances réalisées aux États-Unis et en Europe. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], est en repli de 9,4 % en raison de charges plus élevées relatives au plan d'incitant à long terme du management, à des coûts supplémentaires liés au programme d'extension des services et à des écarts de change défavorables.

- Les ventes de **Moleskine** ont progressé de 6,7 % et sa contribution au résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], de D'Ieteren a atteint 15,2 millions EUR. Suite à l'acquisition par D'Ieteren, 2017 était une année de transition pour Moleskine, marquée par le lancement d'initiatives stratégiques et des développements organisationnels.

- Le Conseil d'administration propose un **dividende ordinaire brut stable de 0,95 EUR par action et un dividende extraordinaire brut de 2,85 EUR par action, pour un total de 3,80 EUR par action.** La proposition de verser un dividende exceptionnel a été faite en considération de la vente de 40% des actions détenues par D'Ieteren SA dans Belron (après refinancement), qui constitue une opération à caractère unique, et ce afin de permettre aux actionnaires de bénéficier de manière tangible de la création de valeur ainsi réalisée.

Sur une base comparable, D'Ieteren vise une croissance "mid-to-high single digit" de son résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1] en 2018. Il est à noter que suite à la vente de 40% de ses parts dans Belron à CD&R, la participation de D'Ieteren dans Belron est de 54,85% à compter de février 2018. La prévision se base sur une participation de 58,18 % (moyenne pondérée de 94,85 % pendant un mois et 54,85 % pendant 11 mois) en 2017 et 2018. Si Belron avait été consolidé selon ce ratio (58,18 %) en 2017, le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], aurait été de 195,9 millions EUR. Cette prévision se base sur des taux de change moyens en 2018 qui correspondent aux taux en vigueur fin 2017.

1. Synthèse groupe

A. VENTES

Les ventes consolidées (selon les normes IFRS) se sont établies à **3.455,1 millions EUR** (**+9,1 %** comparé aux ventes de 2016 après retraitement). Ce chiffre exclut Belron. **Les ventes combinées**[2] (incluant Belron à 100 %) se sont inscrites à **6.941,3 millions EUR, +7,3 %** par rapport à 2016. Moleskine a contribué aux ventes pendant 12 mois en 2017, contre 3 seulement en 2016.

Les ventes combinées[2] se répartissent comme suit :

- ***D'Ieteren Auto*** : 3.299,7 millions EUR, **+6,0 %** sur un an grâce à des volumes en hausse et à un effet prix/mix favorable. En excluant les immatriculations de moins de 30 jours[3], les immatriculations de voitures neuves en Belgique ont augmenté de 2,7 % sur un an, et la part de marché[2] de D'Ieteren Auto a atteint 21,29 % (21,83 % en 2016). Le nombre total de véhicules, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Auto a progressé de 2,2 % à 125.229 unités en 2017.

- ***Belron*** : les ventes ont connu une progression dynamique. Le chiffre d'affaires s'élevait à 3.486,2 millions EUR, **+5,5 %** sur un an, se répartissant en une croissance organique de 6,0 %, une croissance liée aux acquisitions d'1,8 % et un effet de change négatif de 2,3 %. Les ventes ont progressé tant en Europe qu'en dehors de l'Europe.

- La contribution de ***Moleskine*** aux ventes consolidées de D'Ieteren s'est élevée à 155,4 millions EUR (12 mois) en 2017, venant de 52,1 millions EUR (3 mois) en 2016. Les ventes ont progressé de 6,7 % si on les compare avec l'exercice complet de 2016.

B. RÉSULTATS

- Le **résultat consolidé avant impôts (selon les normes IFRS)** s'est inscrit à 99,8 millions EUR en 2017 par rapport à 94,3 millions EUR en 2016 (après retraitement). Ces chiffres excluent Belron.

  - Si l'on inclut Belron, notre indicateur clé de performance, **le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe**[1], s'est établi à 247,9 millions EUR, en augmentation de 2,6 % par rapport à 2016. Il se répartit comme suit :
    - ***D'Ieteren Auto et activités Corporate*** : 98,2 millions EUR, +16,6 % sur un an, reflétant une amélioration des résultats chez D'Ieteren Auto et une réduction des coûts au niveau Corporate.
    - ***Belron*** : 134,5 millions EUR, -9,4 % sur un an, principalement en raison de charges plus élevées relatives au plan d'incitant à long terme du management, à des coûts supplémentaires liés à la stratégie d'extension des services et à des écarts de change défavorables.
    - ***Moleskine*** : 15,2 millions EUR en 2017 par rapport à 9,0 millions EUR en 2016 (3 mois). Le résultat a été affecté par un ralentissement de la croissance, en particulier aux États-Unis, par les charges d'intérêts liées à l'acquisition par D'Ieteren, des coûts visant à renforcer les régions et les capacités en termes de fonctions centrales afin de soutenir la croissance future, et par des provisions pour un nouveau plan d'incitant pour le management. Moleskine a été consolidée (à 100%) à compter du 1er janvier 2017, tandis que la participation moyenne pondérée utilisée pour la période de trois mois prenant fin le 31 décembre 2016 était de 71,52%.

- La **part du groupe dans le résultat net pour la période** est passée à 112,6 millions EUR (49,9 millions EUR en 2016). Le résultat net *ajusté*, part du groupe[1], s'est établi à 194,8 millions EUR (215,3 millions EUR en 2016).

C. DIVIDENDE

Le Conseil d'administration propose **un dividende ordinaire brut stable de 0,95 EUR par action et un dividende extraordinaire brut de 2,85 EUR par action, pour un total de 3,80 EUR par action**. La proposition de verser un dividende exceptionnel a été faite en considération de la vente de 40% des actions détenues par D'Ieteren SA dans Belron (après refinancement), qui constitue une opération à caractère unique, et ce afin de permettre aux actionnaires de bénéficier de manière tangible de la création de valeur ainsi réalisée. S'il est approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires le 31 mai 2018, le dividende sera mis en paiement le 7 juin 2018 (date ex-coupon le 5 juin et date d'enregistrement le 6 juin).

D. FINANCEMENT DES ACTIVITÉS

Entre décembre 2016 et décembre 2017, la dette financière nette[4] combinée[2] du groupe est passée de 993,5 millions EUR à 1.011,8 millions EUR.

La trésorerie nette[4] du pôle D'Ieteren Auto et activités Corporate a augmenté de 477,8 millions EUR à 549,5 millions EUR au 31 décembre 2017. Cette augmentation est principalement imputable au dividende extraordinaire (429 millions EUR) reçu de Belron suite à l'émission de nouveaux emprunts à terme (voir ci-dessous). Il est à noter que le produit (environ 620 millions EUR) lié à la cession d'une participation de 40 % dans Belron a été perçu en février 2018.

La dette financière nette[4] de Belron a augmenté, passant de 793,1 millions EUR à la fin de l'année 2016 à 1.271,9 millions EUR à la fin de l'année 2017. Le refinancement de Belron s'est clôturé le 7 novembre 2017 avec le lancement d'un emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans pour un montant de 1.025 millions USD et de 425 millions EUR. Une facilité de crédit renouvelable d'une durée de 6 ans pour un montant de 280 millions EUR a également été mise en place. Le produit de cet emprunt à terme fixe a été utilisé pour refinancer les emprunts USPP (US Private Placements), rembourser les prêts d'actionnaire, payer un dividende extraordinaire (453 millions EUR) aux actionnaires et couvrir les frais et coûts de transaction liés au refinancement. Le ratio dette nette[4]/EBITDA[6] de Belron s'est élevé à 3,87 à la fin de l'année 2017.

La dette[4] nette de Moleskine a augmenté, passant de 272,1 millions EUR à la fin de l'année 2016 à 289,4 millions EUR à la fin de l'année 2017. Cette augmentation reflète principalement les sorties de trésorerie (15,9 millions EUR) associées à la procédure de squeeze out en janvier 2017.

E. PRÉVISION POUR LE RÉSULTAT *AJUSTÉ* AVANT IMPÔTS 2018, PART DU GROUPE[1]

Sur une base comparable, D'Ieteren vise une croissance "mid-to-high single digit" de son résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1]. Cette prévision se base sur des taux de change moyens en 2018 qui correspondent aux taux en vigueur fin 2017. Il est à noter que suite à la vente de 40% de ses parts dans Belron à CD&R, la participation de D'Ieteren dans Belron est de 54,85% à compter de février 2018. La prévision se base sur une participation de 58,18 % (moyenne pondérée de 94,85 % pendant un mois et 54,85 % pendant 11 mois) en 2017 et 2018. Si Belron avait été consolidé selon ce ratio (58,18 %) en 2017, le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], aurait été de 195,9 millions EUR.

Dans un marché qui devrait légèrement se contracter, D'Ieteren Auto entend maintenir les volumes à un niveau stable grâce à des initiatives commerciales et au lancement de nouveaux modèles. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], de D'Ieteren Auto et des activités Corporate devrait présenter une légère hausse. Belron vise une croissance organique des ventes modérée. Sa contribution au résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], de D'Ieteren devrait connaître une croissance à un chiffre élevée sur une base comparable (en se basant sur une participation moyenne de 58,18 % pour 2017 et 2018). Cette amélioration sera principalement due à Safelite (États-Unis) et à une réduction des charges liées au plan d'incitant à long terme du management tandis que l'actuel programme à trois ans se terminera en 2019 et sera remplacé par une prise de participation directe par le management.

Moleskine prévoit une croissance à deux chiffres pour son chiffre d'affaires et son résultat *ajusté*[1] avant impôts grâce au renforcement de son organisation et à des initiatives stratégiques.

2. Distribution automobile (D'Ieteren Auto) et activités corporate

- **Hors immatriculations de moins de 30 jours[3], le marché belge a progressé de 2,7 % sur un an, et la part de D'Ieteren Auto a atteint 21,29 % en 2017 (contre 21,83 % en 2016).**
- **Les ventes de véhicules neufs ont augmenté de 6,3 % à 2.905,1 millions EUR en 2017. Les ventes totales ont augmenté de 6 % pour s'inscrire à 3.299,7 millions EUR (3.114,2 millions EUR en 2016).**
- **Le résultat opérationnel s'est inscrit à 71,1 millions EUR (contre 77,5 millions EUR en 2016) :**
    - **Le résultat opérationnel *ajusté*[1] s'est inscrit à 85,9 millions EUR, en hausse de 13,3 %.**
    - **Les éléments d'*ajustement*[1] compris dans le résultat opérationnel se sont établis à - 14,8 millions EUR.**
- **Le résultat avant impôts a atteint 84,6 millions EUR (contre 81,1 millions EUR en 2016), en hausse de 4,3 %.**
- **Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], s'est inscrit à 98,2 millions EUR (contre 84,2 millions EUR en 2016), en hausse de 16,6 %.**
- **Le marché belge des voitures neuves devrait enregistrer un léger repli en 2018 après quatre années placées sous le signe de la croissance. D'Ieteren Auto entend maintenir les volumes à un niveau stable grâce à des initiatives commerciales et au lancement de nouveaux modèles. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], devrait connaître une amélioration modérée.**

2.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

En 2017, les ventes de D'Ieteren Auto ont augmenté de 6,0 % à 3.299,7 millions EUR grâce à une progression des volumes dans un marché solide et à un effet prix/mix favorable (plus de SUV).

Véhicules neufs

En excluant les immatriculations de moins de 30 jours[3], les immatriculations de voitures neuves en Belgique ont atteint 533.385 unités, en progression de 2,7 % sur un an. En incluant ces immatriculations, elles ont totalisé 546.558 unités, en hausse d'1,3 % sur un an. La transition des moteurs diesel à des moteurs à essence et plus propres s'est poursuivie, la part de diesel reculant de 51,8 % en 2016 à 46,4 % en 2017. La part de moteurs à énergies alternatives (électriques, hybrides, CNG) est passée de 3,8 % à 5,4%.

Hors immatriculations de moins de 30 jours[3], la part de marché des marques distribuées par D'Ieteren Auto a atteint 21,29 % en 2017 (contre 21,83 % en 2016).

Volkswagen est restée la principale marque en Belgique, avec une part de marché[3] de 9,42 % en 2017. Il faut noter que la demande du modèle Tiguan fut stimulée en 2016 par le succès de la campagne annonçant la fin de l'ancienne version et le lancement du nouveau Tiguan. Audi doit toujours faire face à une vive concurrence dans le segment haut de gamme. Sa part de marché[3] est cependant restée globalement stable grâce au succès des modèles Q2, A5 et Q5. La part de Škoda a légèrement progressé, principalement grâce aux modèles Kodiaq et Superb. L'augmentation de la part de marché de SEAT reflète le succès du SUV Ateca et les premières immatriculations de la nouvelle Arona. Le gain de parts de marché enregistré par Porsche était principalement soutenu par une augmentation de la demande de la Panamera, qui a été remplacée à la fin de l'année 2016.

Le marché belge des véhicules utilitaires légers neufs a enregistré une hausse de 12,0% sur un an, s'établissant à 76.786 unités. Cette forte augmentation s'explique par des conditions macroéconomiques favorables, une progression des livraisons de colis découlant des ventes e-commerce et un prélèvement kilométrique pour les véhicules utilitaires lourds. La part de marché de D'Ieteren Auto dans le segment des véhicules utilitaires légers a atteint 10,7 % en 2017 (venant de 10,0 % en 2016 et 9,2 % en 2015) grâce au succès du nouveau Crafter et de l'Amarok.

Le nombre total de véhicules neufs, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Auto, a atteint 125.229 unités en 2017 (+2,2 % par rapport à 2016). L'effet combiné d'une augmentation des livraisons et d'un effet prix/mix favorable a engendré des ventes de véhicules neufs pour un montant de 2.905,1 millions EUR (+6,3 % par rapport à 2016). Le succès des SUV récemment lancés explique l'effet de mix des modèles positif.

L'an dernier, le groupe Volkswagen a intensifié ses efforts dans le domaine de l'innovation produits, en particulier dans le segment SUV qui continue à gagner du terrain sur le marché belge des véhicules neufs. Les nouveaux modèles SUV suivants ont été lancés en 2017 : le Tiguan Allspace et le T-roc chez Volkswagen, l'Arona chez SEAT et le Karoq chez Škoda. Les autres segments ont accueilli les innovations suivantes : lancement de la nouvelle Arteon et remplacement de la Polo chez Volkswagen, remplacement de l'A5 cabriolet et de l'A8 chez Audi, remplacement de la SEAT Ibiza et facelift de la Citigo et de la Rapid chez Škoda. La Porsche Cayenne et la Bentley Continental ont été remplacées.

Autres activités

Les ventes de pièces de rechange et accessoires se sont établies à 183,8 millions EUR, -0,9 % sur un an, les activités d'après-vente des concessions détenues en propre se sont élevées à 82,3 millions EUR (-1,2 % sur un an) et les ventes de véhicules d'occasion ont atteint 66,3 millions EUR (+23,0 % sur un an).

Les ventes de D'Ieteren Sport, principalement des motos, quads et scooters Yamaha, ont augmenté de 0,7 %, passant à 28,1 millions EUR.

Résultats

Le résultat opérationnel s'est élevé à 71,1 millions EUR (contre 77,5 millions EUR en 2016). Le résultat opérationnel *ajusté*[1] a progressé de 13,3 % à 85,9 millions EUR. Ce résultat reflète une hausse des volumes et un effet prix/mix positif, l'augmentation des incitants commerciaux, l'amélioration des performances de la vente au détail et la réduction des coûts au niveau Corporate. Il convient de noter que le résultat de l'exercice 2016 était affecté par les coûts liés à la campagne au cours de laquelle des contrats Wecare étaient proposés gratuitement pendant 24 mois (7,8 millions EUR), et par les coûts liés à l'acquisition de Moleskine (5,7 millions EUR).

Les éléments d'*ajustement*[1] repris dans le résultat opérationnel ont totalisé -14,8 millions EUR. Ceux-ci comprennent principalement les frais relatifs à l'implémentation de la stratégie "Market Area" (7,2 millions EUR), ainsi que des frais professionnels et un bonus transactionnel liés à la cession d'une participation de 40 % dans Belron (7,6 millions EUR).

Le produit financier net s'est établi à 8,1 millions EUR (contre -1,0 million EUR en 2016). Le produit financier net *ajusté*[1] qui s'est établi à 3,5 millions EUR (-0,1 million EUR en 2016) comprend les intérêts sur les financements intra-groupe partiellement compensés par des commissions sur les lignes de crédit non utilisées. Le prêt d'une durée de 5 ans consenti à Moleskine, à taux fixe de 3 %, s'élevait à 152 millions EUR à la fin de l'année 2017.
Le résultat avant impôts a progressé de 4,3 % pour s'inscrire à 84,6 millions EUR (venant de 81,1 millions EUR en 2016).

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], de D'Ieteren Auto et des activités Corporate a atteint 98,2 millions EUR (par rapport à 84,2 millions EUR en 2016, +16,6 %). La contribution des sociétés mises en équivalence (VDFin et D'Ieteren Lease) au résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], a augmenté, passant de 8,5 millions EUR en 2016 à 8,8 millions EUR, ce qui reflète une progression de 9% des actifs financés.

La charge d'impôts s'est établie à 23,4 millions EUR contre un produit d'impôts de 2,7 millions EUR en 2016. La charge d'impôts *ajustée*[1] s'est inscrite à 26,3 millions EUR (contre un produit d'impôts *ajusté*[1] de 5,6 millions EUR en 2016). La réduction du taux d'intérêt notionnel de 1,131 % à 0,237 % et des mouvements d'actifs d'impôts différés liés à la déductibilité de certaines provisions et des pertes fiscales expliquent le basculement entre 2016 et 2017.

Le résultat après impôts, part du groupe, s'est élevé à 61,2 millions EUR (contre 83,8 millions EUR en 2016). Le résultat *ajusté* après impôts, part du groupe[1], s'est établi à 68,7 millions EUR (contre 86,7 millions EUR en 2016). Cette évolution annuelle résulte de l'effet d'impôts mentionné ci-dessus.

2.2. DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS

La clôture de l'acquisition de Rietje a eu lieu en janvier 2018. L'acquisition inclut des concessions Volkswagen (voitures et utilitaires), Audi et Škoda, et une carrosserie multimarque au nord de la région d'Anvers. Cette transaction reflète la stratégie de D'Ieteren Auto consistant à renforcer sa présence commerciale sur l'axe Anvers-Bruxelles.

D'Ieteren Auto souhaite jouer un rôle dans la mobilité du futur, qui sera marquée par l'autopartage, le succès croissant des véhicules électriques, la connectivité et l'arrivée des voitures autonomes. Lab Box, une entité légale indépendante créée en 2017, a pour but d'analyser et de développer des solutions de mobilité novatrices. Poppy, une entreprise d'autopartage à Anvers, figure parmi ses premières initiatives. Après une phase de test, le service Poppy a été lancé officiellement en janvier 2018 avec une flotte de 350 voitures "propres" (e-Golf de Volkswagen et Audi A3 g-tron).

Giovanni Palmieri rejoindra D'Ieteren Auto le 1er avril 2018 en tant que Chief Information Officer ; il sera membre du Comité de direction de D'Ieteren Auto. Il a assumé diverses fonctions de management et dans l'informatique au sein de la SNCB (chemins de fer belges). Ses compétences techniques associées à son expérience des affaires et de la gestion du changement contribueront au succès de D'Ieteren Auto dans un environnement numérique en plein essor.

2.3. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ 2018

Le marché belge des voitures neuves devrait se contracter légèrement en 2018. D'Ieteren Auto espère maintenir les volumes à un niveau stable grâce à des initiatives commerciales et au lancement de nouveaux modèles. Le portefeuille de produits pour 2018 comprend le remplacement de la Volkswagen Touareg. Audi lancera la nouvelle Q8 et la voiture électrique e-tron et remplacera l'A7, la Q3, l'A6 et l'A1. Porsche remplacera la 911 et Lamborghini lancera l'Urus (SUV).

La 96e édition du Salon de l'Auto de Bruxelles, qui s'est tenue du 12 au 21 janvier 2018, fut un franc succès pour D'Ieteren Auto. Le nombre de contrats client signés en janvier a atteint un niveau record (+18 % par rapport à janvier 2017 et +29 % par rapport à janvier 2016). Il est à noter que 2016 et 2018 étaient toutes deux des "grandes" éditions du Salon de l'Auto de Bruxelles. À la fin du mois de janvier 2018, le carnet de commandes de D'Ieteren Auto présentait une augmentation de 17 % et 26 % comparé respectivement à la fin du mois de janvier 2017 et à la fin du mois de janvier 2016.

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], devrait connaître une légère amélioration.

3. Réparation et remplacement de vitrage de véhicules – Belron

- **En 2017, Belron a servi 16,5 millions de clients (dont 12,4 millions dans le secteur de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules), ce qui représente une hausse de 7,1 % par rapport à 2016.**
- **Le Net Promoter Score (NPS) a progressé de 50 pb pour s'établir à un niveau record de 83,1 %.**
- **Les ventes de Belron ont connu une progression dynamique : les ventes externes (3.486,2 millions EUR) ont progressé de 5,5 %, se répartissant en une croissance organique[5] de 6,0 %, une croissance liée aux acquisitions d'1,8 %, partiellement compensées par un effet de change négatif de 2,3 %.**
- **Le résultat opérationnel s'est élevé à 148,5 millions EUR (contre 41,6 millions EUR en 2016) :**
    - **Le résultat opérationnel *ajusté*[1] s'est établi à 189,8 millions EUR (-0,5 %).**
    - **Les éléments d'*ajustement*[1] se sont établis à 41,3 millions EUR (voir détail page suivante).**
- **Le résultat avant impôts était de 62,4 millions EUR (contre 5,3 millions EUR en 2016).**
- **Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], s'est élevé à 134,5 millions EUR (contre 148,4 millions EUR en 2016).**
- **Perspectives pour 2018 : Belron s'attend à une croissance organique des ventes modérée. Sur une base comparable, le résultat *ajusté* avant impôts[1] de Belron devrait enregistrer une croissance à un chiffre élevée.**

3.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Ventes

Les ventes de Belron ont atteint 3.486,2 millions EUR en 2017, en hausse de 5,5 % sur un an, se répartissant en une croissance organique[5] de 6,0 %, une croissance liée aux acquisitions d'1,8 %, partiellement compensées par un effet de change négatif de 2,3 %. Le nombre total de clients pour un service de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules a augmenté de 5,1 % à 12,4 millions EUR malgré le contexte de repli dans la plupart des marchés. L'effet de change est principalement dû à un dollar américain et à une livre sterling plus faibles.

En Europe, les ventes ont augmenté de 7,6 %, se répartissant en une croissance organique[5] de 5,2 % et une croissance liée aux acquisitions de 3,7 %, partiellement compensées par un effet de change négatif d'1,3 %. L'amélioration organique[5] des ventes fut principalement réalisée dans les plus grands pays (France, Allemagne et Royaume-Uni). Elle s'est appuyée sur des gains de parts de marché, un effet prix/mix positif et une hausse des ventes de produits auxiliaires. La croissance liée aux acquisitions vient principalement de l'inclusion de CARe Carrosserie (Belgique) depuis le 31 mars 2017. L'effet de change négatif est essentiellement dû à une livre sterling plus faible.

Hors Europe, les ventes ont progressé de 3,4 %, se répartissant en une croissance organique[5] des ventes de 6,3 % et une croissance liée aux acquisitions de 0,2 % partiellement compensées par un effet de change négatif de 3,1 %. Aux États-Unis, Safelite a enregistré une croissance vigoureuse en dépit d'un démarrage lent de l'année dû à des conditions hivernales clémentes au nord-est du pays. La croissance des ventes a pu être enregistrée grâce à un gain continu de parts de marché.

Résultats

Le résultat opérationnel s'est établi à 148,5 millions EUR en 2017 (contre 41,6 millions EUR en 2016). Le résultat opérationnel *ajusté*[1] est resté globalement stable à 189,8 millions EUR (2016 : 190,7 millions EUR). Deux facteurs de compensation ont eu un impact sur le résultat :

- Une augmentation de 10,7 millions EUR des coûts liés au plan d'incitant à long terme du management reflétant un résultat meilleur qu'attendu pour 2017 associé à des perspectives plus favorables pour 2018 et 2019.
- En application de la norme IFRS 5, les actifs et passifs de Belron ont été classés dans les "actifs/passifs non courants classés comme détenus en vue de la vente" à compter du 28 novembre 2017, lorsque D'Ieteren et CD&R ont signé un accord définitif concernant l'acquisition par CD&R d'une participation de 40 % dans Belron. En application de la norme IFRS 5, ces immobilisations corporelles et incorporelles n'ont pas été amorties entre le 28 novembre 2017 et le 31 décembre 2017, ce qui a eu un impact positif de 10,5 millions EUR sur le résultat opérationnel (*ajusté*[1]) de Belron.

Belron a vu sa rentabilité croître au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en France. La perte au Royaume-Uni a été considérablement réduite. Plusieurs petits pays ont également délivré des résultats encourageants. La petite chute de la rentabilité aux États-Unis résulte de l'affaiblissement du dollar et de la baisse du marché engendrée par des conditions hivernales clémentes au nord-est du pays au premier trimestre de 2017. L'affaiblissement du dollar américain a eu un impact négatif d'environ 5 millions EUR sur le résultat opérationnel *ajusté*[1]. Les coûts de démarrage et d'acquisition (10,6 millions EUR) liés au programme d'extension des services ont également eu une incidence sur le résultat de Belron.

Les éléments d'ajustement[1] de -41,3 millions EUR au niveau du résultat opérationnel comprennent :

- une perte de valeur sur goodwill en Italie (-16,0 millions EUR)
- une perte de valeur sur les coûts de logiciels informatiques capitalisés aux États-Unis (-3,5 millions EUR)
- un amortissement des marques et des contrats client (-5,3 millions EUR)
- des gains sur couverture des prix du carburant aux États-Unis (1,6 million EUR)
- des honoraires (-8,1 millions EUR) liés au projet de faire entrer un partenaire minoritaire dans Belron
- des provisions pour des litiges juridiques (-11,4 millions EUR)
- autres (1,4 million EUR).

Les charges financières nettes se sont établies à 86,1 millions EUR (2016 : 35,5 millions EUR). Belron a lancé une émission de nouveaux emprunts à terme fixe au quatrième trimestre de 2017, pour un total d'1,3 milliard EUR (1.025 millions USD et 425 millions EUR). Le produit a été utilisé pour refinancer les emprunts USPP (US Private Placements), rembourser les prêts d'actionnaire existants, payer un dividende extraordinaire et couvrir les frais et coûts de transaction liés au refinancement. Les éléments d'*ajustement*[1] (48,6 millions EUR) inclus dans les charges financières nettes sont liés aux frais de refinancement et aux coûts liés au remboursement anticipé des emprunts USPP (US Private Placements).

Le résultat avant impôts s'est établi à 62,4 millions EUR (venant de 5,3 millions EUR en 2016). Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], s'est établi à 134,5 millions EUR (contre 148,4 millions EUR en 2016). Ce chiffre a été *ajusté* pour refléter l'amortissement de 10,0 millions EUR, part du groupe, des immobilisations corporelles et incorporelles de Belron (voir l'annexe à la page 15).

La charge d'impôts a atteint 18,8 millions EUR (contre 21,6 millions EUR en 2016). La charge d'impôts *ajustée*[1] s'est inscrite à 30,0 millions EUR, impliquant un taux d'imposition de 19,7 % (17,4 % en 2016).

Le résultat après impôts, part du groupe, s'est établi à 41,3 millions EUR (contre -39,9 millions EUR en 2016). Le résultat *ajusté* après impôts, part du groupe[1], s'est établi à 116,0 millions EUR (contre 122,6 millions EUR en 2016).

3.2. ÉVOLUTIONS RÉCENTES

Le 28 novembre 2017, D'Ieteren et CD&R ont signé un accord définitif concernant l'acquisition par CD&R d'une participation de 40 % dans le groupe Belron. La clôture de cette transaction a eu lieu le 7 février 2018. D'Ieteren conserve une participation de 54,85 % dans Belron.

Belron a continué à mettre en place sa stratégie d'extension des services. Des projets pilotes SMART repair (réparation rapide de carrosserie) ont été lancés dans plusieurs pays (notamment les Pays-Bas, l'Italie et la Belgique). En octobre, Belron a repris le groupe Maisoning, une société française fournissant des services à l'habitat (réparation, rénovation et dépannage d'urgence) à des clients B2C et B2B. À la fin du mois de décembre, Belron a conclu un accord en vue d'acquérir les actifs et les opérations du groupe Laser qui fournit, par l'intermédiaire de ses membres, des services d'électricité et de plomberie aux propriétaires immobiliers en Australie et en Nouvelle-Zélande. Ces deux acquisitions s'inscrivent parfaitement dans la lignée de son objectif de "faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de ses clients".

3.3. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ 2018

Belron vise une croissance organique des ventes[5] modérée et un résultat opérationnel *ajusté*[1] plus élevé en 2018. Sa contribution au résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], de D'Ieteren reflètera la participation de 94,85 % de D'Ieteren en janvier 2018 et de 54,85 % à compter de février 2018. Sur une base comparable, le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], de Belron devrait enregistrer une croissance à un chiffre élevée. Cette prévision se base sur des taux de change moyens en 2018 qui correspondent aux taux en vigueur fin 2017. Cette progression reflètera la croissance des ventes et les initiatives visant à améliorer l'efficacité ainsi qu'une réduction des coûts associés au programme d'incitant à long terme du management. Le programme à trois ans sera remplacé par une opportunité de prise de participation directe qui sera proposée au management. En 2018, il y aura toujours des charges liées aux programmes lancés en 2016 et 2017. En 2019, les charges se limiteront au programme lancé en 2017.

Sur base du prix de transaction conclu entre D'Ieteren et CD&R (3 milliards EUR de valeur d'entreprise qui, après déduction de la dette *ajustée*, se traduit par une valeur des fonds propres d'environ 1,55 milliard EUR), la plus-value consolidée sur cession (reconnue sur 100% de Belron conformément aux prescrits de la norme IFRS 10) s'élève à environ 1 milliard EUR, dont environ 0,6 milliard EUR en espèces. Ce gain apparaîtra dans les éléments d'ajustement en 2018.

4. Moleskine

- **Suite à l'acquisition par D'Ieteren, 2017 a été une année de transition pour Moleskine, marquée par le lancement d'initiatives stratégiques et de développements organisationnels.**
- **Les résultats de Moleskine sont entièrement consolidés dans les comptes de D'Ieteren depuis le 1er octobre 2016. Moleskine a contribué aux ventes consolidées de D'Ieteren en 2017 à hauteur de 155,4 millions EUR (52,1 millions EUR en 2016). Si l'on inclut 12 mois en 2016, les ventes ont progressé de 6,7 % sur un an, ou de 8,5 % à taux de change constants, grâce à des évolutions favorables de tous les produits, dans toutes les régions et dans presque tous les canaux de distribution.**
- **Sa contribution au résultat opérationnel consolidé de D'Ieteren s'est établie à 25,2 millions EUR. Ce chiffre est à comparer avec 34,0 millions EUR sur la base d'une année complète en 2016. Cette évolution reflète principalement des coûts consentis pour favoriser la poursuite de la croissance et soutenir l'évolution future ainsi que des coûts d'intégration, et le nouveau plan d'incitant à long terme du management.**
- **Les charges financières nettes, incluant les coûts financiers liés à l'acquisition par D'Ieteren, s'élevaient à 10,0 millions EUR. Le résultat avant impôts et le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], se sont élevés à 15,2 millions EUR en 2017.**
- **Pour 2018, Moleskine vise une croissance à deux chiffres pour ses ventes et son résultat *ajusté* avant impôts.**

4.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Ventes

Les ventes ont progressé de 6,7 % (comparé à 12 mois en 2016) ou de 8,5 % à taux de change constants.

Toutes les régions ont enregistré une croissance à taux de change constants :

- EMEA (46 % du total) : +13,9 % dans tous les canaux de distribution, à l'exception du commerce en ligne
- Amériques (37 % du total) : +4,1 % reflétant les difficultés auxquelles a été confrontée la distribution classique
- APAC (17 % du total) : +4,5 % sous l'effet de la distribution en gros et du commerce en ligne en Chine

Moleskine a signé une croissance des ventes à taux de change constants dans chacun des canaux de distribution, à l'exception du commerce en ligne :

- Vente en gros en direct (57 % du total) : +7,0 % sous l'impulsion des régions EMEA et APAC
- B2B (23 % du total) : +9,9 % en dépit d'une base de comparaison défavorable liée à un important programme de fidélisation mené en 2016, qui n'a pas été répété en 2017
- Vente au détail (15 % du total) : +16,6 %, reflétant principalement la contribution des magasins ouverts en 2016 à l'exercice complet 2017
- Commerce en ligne (5 % du total) : -3,7 % suite à la migration vers une nouvelle plateforme intervenue en 2017

Le canal de la vente en gros en direct a profité de projets de merchandising visuel dédiés chez des détaillants importants dans toutes les zones géographiques et de l'expansion vers de nouveaux canaux. Par exemple, les sacs ont été introduits dans des magasins spécialisés dans les articles de voyage et articles en cuir, et les produits de la gamme M+ ont été vendus dans des chaînes de vente au détail d'appareils électroniques. Le B2B a continué de progresser grâce à l'attention plus grande accordée aux marchés principaux et aux importants accords conclus, incluant des contrats internationaux. Le nombre de points de vente est passé de 79 à la fin de l'année 2016 à 87 à la fin de l'année 2017. Les ventes en ligne ont été affectées par des problèmes logistiques suite à la migration vers une nouvelle plateforme. L'évolution des ventes des deux canaux directs a subi l'influence d'une base de comparaison défavorable principalement liée au lancement du Smart Writing Set en 2016.

Résultats

Le résultat opérationnel s'est établi à 25,2 millions EUR en 2017 (contre 34,0 millions EUR sur 12 mois en 2016) et la marge est passée de 23,4 % à 16,2 %, reflétant :

- **Des coûts liés aux projets stratégiques destinés à soutenir la croissance future (par ex. renforcement des structures Corporate au niveau régional, projets d'innovation numérique, Moleskine Foundation, déménagement au nouveau siège...)**
- **Une augmentation du nombre d'ETP (401 à la fin de l'année 2016 contre 468 à la fin de l'année 2017)**
- **Un renforcement de l'infrastructure informatique (implémentation de SAP dans l'entreprise le 1er janvier 2017)**
- **Une charge de 2,5 millions EUR liée au nouveau plan d'incitant à long terme du management**
- **Des honoraires de consultance pour le développement d'un nouveau business plan à 5 ans**
- **Des coûts de fusion (Moleskine SpA a fusionné avec sa société mère DM Invest Srl)**
- **Un effet mix de canaux négatif : poids supérieur du canal des ventes au détail déficitaire**
- **Un effet de change négatif d'1,3 million EUR principalement lié à l'affaiblissement du dollar**

Les charges financières nettes ont augmenté à 10,0 millions EUR, venant de 1,0 million EUR, en raison des coûts de financement liés à l'acquisition par D'Ieteren.

Le résultat avant impôts de l'exercice a atteint 15,2 millions EUR (contre 32,9 millions EUR en 2016) et le résultat net est passé de 23,3 millions EUR à 10,1 millions EUR.

4.2. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Moleskine a continué d'innover tout en élargissant et en consolidant sa gamme de produits durant le second semestre 2017. Quelques faits sont dignes d'être mentionnés :

- Le lancement du Smart Planner, une innovation qui permet de numériser instantanément les rendez-vous notés sur papier et de les synchroniser avec les calendriers numériques et dispositifs disponibles sur Android et iOS.
- L'Open Innovation Programme lancé en partenariat avec l'incubateur Digital Magics : un appel à propositions international pour des start-ups et scale-ups dont les projets pourraient être approfondis avec Moleskine dans le cadre des collections Moleskine+ actuellement en plein essor.

La Moleskine Foundation a été lancée au mois de novembre. La mission de cette organisation à but non lucratif relève de la conviction qu'une éducation de qualité est essentielle pour générer un changement positif au sein de la société et guider notre futur collectif. L'action de la Fondation se concentre sur les communautés frappées par l'appauvrissement culturel et social; elle fournit aux jeunes des outils éducatifs non conventionnels et des méthodes originales afin de les aider à développer une pensée critique, une créativité personnelle et la propension à apprendre tout au long de leur vie. La Fondation est complètement indépendante de la société d'un point de vue organisationnel et opérationnel. Moleskine soutient la Fondation à travers une contribution financière.

4.3. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ 2018

Pour 2018, Moleskine table sur une croissance à deux chiffres de ses ventes et de son résultat *ajusté* avant impôts, sous l'effet du renforcement de son organisation et d'initiatives stratégiques.

La part des produits Non-papier et M+ en termes de pourcentage du total des ventes devrait continuer à augmenter.

La rentabilité du canal des ventes au détail est une priorité stratégique qui sera mue par l'actuelle recherche d'excellence opérationnelle visant à améliorer l'expérience client. Les autres priorités stratégiques incluent la poursuite du développement des nouvelles catégories de produits (sacs et produits numériques) et le renforcement des systèmes et outils informatiques (par ex. CRM).

5. Recherche et développement

Les frais de recherche et de développement exposées par le groupe au cours de l'exercice s'élèvent à 1,9 millions EUR et concernent uniquement le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules. Belron investit de manière continue en recherche et développement en matière de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules afin de rester à la pointe dans son domaine. Cette activité est réalisée en veillant à ce que performance et standards de qualité dans le domaine opérationnel du groupe soient rencontrés.

1 Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs ("Alternative Performance Measures" ou APM). Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS. Voir page 11 pour la définition de ces indicateurs de performance.

2 Les chiffres combinés incluent 100 % de Belron. Il est à noter qu'en application des normes IFRS, Belron est repris sous les activités abandonnées en 2017. Les chiffres pour 2016 ont été retraités en conséquence.

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

4 La dette financière nette n'est pas un indicateur défini par les normes IFRS. D'Ieteren utilise cet indicateur de performance alternatif afin de refléter son endettement. Cet indicateur non-GAAP est défini comme la somme des emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs financiers non courants et courants. Voir page 16.

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

6 L'EBITDA n'est pas un indicateur IFRS. Cet indicateur de performance alternatif (indicateur non-GAAP) se définit comme le résultat avant intérêts, impôts, réductions de valeur et amortissements.

Annexe

Indicateurs de performance alternatifs (apm) – indicateurs non-gaap

Cadre conceptuel et définitions

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

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

Chaque ligne du compte de résultats (voir page suivante) et chaque sous-total du compte de résultats sectoriel (voir page suivante) est ventilé de manière à fournir des informations sur le résultat *ajusté* et sur les éléments d'ajustement.

Les éléments d'ajustement sont identifiés par le Groupe afin de présenter des informations comparables, en donnant aux investisseurs une meilleure vision de la manière avec laquelle le Groupe mesure et gère ses performances financières. Ils comprennent les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter :

(a) les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers (la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période, à l'exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du Groupe au cours de la période), dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39 n'est pas appliquée (dans le cas contraire, les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers sont comptabilisés directement dans l'état consolidé du résultat global) ;
(b) les gains et pertes de change résultant de la conversion des emprunts en devises aux cours de clôture ;
(c) le réajustement de valeur de la dette financière résultant des options de vente accordées à partir du 1er janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle ;
(d) les pertes de valeur relatives au goodwill et aux autres actifs non courants ;
(e) l'amortissement des actifs incorporels à durée d'utilité finie résultant de l'affectation du coût d'un regroupement d'entreprises au sens de la norme IFRS 3 ;
(f) les autres éléments inhabituels. Ceux-ci sont des éléments importants générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l'activité ordinaire du Groupe et qui, individuellement ou de manière agrégée s'ils sont de nature semblable, sont identifiés en raison de leur taille ou de leur incidence.

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

Le Groupe utilise comme indicateur clé de performance le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe (PBT *ajusté*, part du Groupe). Cet APM contient le résultat sectoriel reporté avant impôts (PBT), en tenant compte du résultat avant impôts des activités abandonnées et après exclusion des éléments d'ajustement et de la part des actionnaires ne détenant pas le contrôle.

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

en millions de EUR	2017			2016 [1]		
	Total	*Dont*		**Total**	*Dont*	
		Éléments ajustés	*Éléments d'ajustement*		*Éléments ajustés*	*Éléments d'ajustement*
Produits des activités ordinaires	**3.455,1**	*3.455,1*	-	**3.166,3**	*3.166,3*	-
Coût des ventes	-2.985,2	*-2.978,0*	*-7,2*	-2.796,5	*-2.789,3*	*-7,2*
Marge brute	**469,9**	*477,1*	*-7,2*	**369,8**	*377,0*	*-7,2*
Charges commerciales et administratives	-374,3	*-366,7*	*-7,6*	-289,9	*-292,5*	*2,6*
Autres produits opérationnels	5,8	*5,8*	-	10,5	*4,2*	*6,3*
Autres charges opérationnelles	-5,1	*-5,1*	-	1,7	*1,7*	-
Résultat opérationnel	**96,3**	*111,1*	*-14,8*	**92,1**	*90,4*	*1,7*
Charges financières nettes	-1,9	*-6,5*	*4,6*	-2,4	*-1,5*	*-0,9*
Produits financiers	3,6	*0,7*	*2,9*	1,2	*1,2*	-
Charges financières	-5,5	*-7,2*	*1,7*	-3,6	*-2,7*	*-0,9*
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	5,4	*5,6*	*-0,2*	4,6	*5,4*	*-0,8*
Résultat avant impôts	**99,8**	*110,2*	*-10,4*	**94,3**	*94,3*	-
Impôts sur le résultat	-28,5	*-31,4*	*2,9*	-1,4	*1,5*	*-2,9*
Résultat des activités poursuivies	**71,3**	*78,8*	*-7,5*	**92,9**	*95,8*	*-2,9*
Activités abandonnées	43,6	*122,3*	*-78,7*	-41,2	*129,3*	*-170,5*
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**114,9**	*201,1*	*-86,2*	**51,7**	*225,1*	*-173,4*
Résultat attribuable aux :						
Porteurs de capitaux propres de la société-mère	**112,6**	*194,8*	*-82,2*	**49,9**	*215,3*	*-165,4*
Participations ne donnant pas le contrôle	2,3	*6,3*	*-4,0*	1,8	*9,8*	*-8,0*
Résultat par action pour le résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère						
De base (en EUR)	2,05	*3,55*	*-1,50*	0,91	*3,92*	*-3,01*
Dilué (en EUR)	2,05	*3,54*	*-1,49*	0,91	*3,92*	*-3,01*
Résultat par action pour le résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère						
De base (en EUR)	1,30	*1,44*	*-0,14*	1,65	*1,70*	*-0,05*
Dilué (en EUR)	1,30	*1,43*	*-0,13*	1,64	*1,69*	*-0,05*

(1) Après retraitement afin de présenter le secteur Belron au sein des activités abandonnées – Voir notes 1, 16 et 28 des états financiers consolidés 2017 pour plus de précisions.

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

en millions de EUR	2017					2016 [1]				
	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Élimi-nations	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Élimi-nations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	3.299,7	3.486,2	155,4	-3.486,2	3.455,1	3.114,2	3.305,4	52,1	-3.305,4	3.166,3
Produits intra-groupe des activités ordinaires	8,3	-	-	-8,3	-	7,7	-	-	-7,7	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.308,0**	**3.486,2**	**155,4**	**-3.494,5**	**3.455,1**	**3.121,9**	**3.305,4**	**52,1**	**-3.313,1**	**3.166,3**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**71,1**	**148,5**	**25,2**	**-148,5**	**96,3**	**77,5**	**41,6**	**14,6**	**-41,6**	**92,1**
Dont Eléments ajustés	*85,9*	*189,8*	*25,2*	*-189,8*	*111,1*	*75,8*	*190,7*	*14,6*	*-190,7*	*90,4*
Éléments d'ajustement	*-14,8*	*-41,3*	*-*	*41,3*	*-14,8*	*1,7*	*-149,1*	*-*	*149,1*	*1,7*
Charges financières nettes	8,1	-86,1	-10,0	86,1	-1,9	-1,0	-35,5	-1,4	35,5	-2,4
Produits financiers	3,4	0,3	0,2	-0,3	3,6	1,1	0,4	0,1	-0,4	1,2
Charges financières	-0,7	-85,5	-5,7	86,4	-5,5	-3,1	-35,5	-0,9	35,9	-3,6
Intérêts sur financement intra-groupe	5,4	-0,9	-4,5	-	-	1,0	-0,4	-0,6	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	5,4	-	-	-	5,4	4,6	-0,8	-	0,8	4,6
Résultat avant impôts	**84,6**	**62,4**	**15,2**	**-62,4**	**99,8**	**81,1**	**5,3**	**13,2**	**-5,3**	**94,3**
Dont Eléments ajustés	*95,0*	*152,3*	*15,2*	*-152,3*	*110,2*	*81,1*	*156,6*	*13,2*	*-156,6*	*94,3*
Éléments d'ajustement	*-10,4*	*-89,9*	*-*	*89,9*	*-10,4*	*-*	*-151,3*	*-*	*151,3*	*-*
Impôts sur le résultat	-23,4	-18,8	-5,1	18,8	-28,5	2,7	-21,6	-4,1	21,6	-1,4
Résultat des activités poursuivies	**61,2**	**43,6**	**10,1**	**-43,6**	**71,3**	**83,8**	**-16,3**	**9,1**	**16,3**	**92,9**
Dont Eléments ajustés	*68,7*	*122,3*	*10,1*	*-122,3*	*78,8*	*86,7*	*129,3*	*9,1*	*-129,3*	*95,8*
Éléments d'ajustement	*-7,5*	*-78,7*	*-*	*78,7*	*-3,5*	*-2,9*	*-145,6*	*-*	*145,6*	*-2,9*
Activités abandonnées	-	-	-	43,6	43,6	-	-24,9	-	-16,3	-41,2
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**61,2**	**43,6**	**10,1**	**-**	**114,9**	**83,8**	**-41,2**	**9,1**	**-**	**51,7**

Résultat attribuable à :	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Élimi-nations	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Élimi-nations	Groupe
Porteurs de capitaux propres	**61,2**	**41,3**	**10,1**	**-**	**112,6**	**83,8**	**-39,9**	**6,0**	**-**	**49,9**
Dont Eléments ajustés	*68,7*	*116,0*	*10,1*	*-*	*194,8*	*86,7*	*122,6*	*6,0*	*-*	*215,3*
Éléments d'ajustement	*-7,5*	*-74,7*	*-*	*-*	*-82,2*	*-2,9*	*-162,5*	*-*	*-*	*-165,4*
Participations ne donnant pas le contrôle	-	2,3	-	-	2,3	-	-1,3	3,1	-	1,8
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**61,2**	**43,6**	**10,1**	**-**	**114,9**	**83,8**	**-41,2**	**9,1**	**-**	**51,7**

(1) Après retraitement afin de présenter le secteur Belron au sein des activités abandonnées – Voir notes 1, 16 et 28 des états financiers consolidés 2017 pour plus de précisions.

La colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (Belron étant présenté comme une activité abandonnée).

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

En 2017 et en 2016, le Groupe a identifié les éléments suivants comme étant des éléments d'*ajustement* au sein des trois secteurs:

en millions de EUR	2017			2016		
	D'Ieteren Auto	Belron	Total (secteur)*	D'Ieteren Auto	Belron	Total (secteur)*
Éléments d'*ajustement*						
Inclus dans le résultat opérationnel	**-14,8**	**-41,3**	**-56,1**	**1,7**	**-149,1**	**-147,4**
Réajustement de valeur des instruments financiers	-	*1,6 (e)*	*1,6*	-	*5,9 (e)*	*5,9*
Amortissement des contrats client	-	*-4,5 (f)*	*-4,5*	-	*-9,6 (f)*	*-9,6*
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-	*-0,8 (g)*	*-0,8*	-	*-1,0 (g)*	*-1,0*
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non courants	-	*-19,5 (h)*	*-19,5*	-	*-133,2 (h)*	*-133,2*
Autres éléments d'ajustement	*-14,8 (a)*	*-18,1 (i)*	*-32,9*	*1,7 (a)*	*-11,2 (i)*	*-9,5*
Inclus dans les charges financières nettes	**4,6**	**-48,6**	**-44,0**	**-0,9**	**-1,4**	**-2,3**
Perte de valeur d'actifs financiers	-	-	-	-	-1,4	-1,4
Réajustement de valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	*1,7 (b)*	-	*1,7*	*-0,9 (b)*	-	*-0,9*
Autres éléments d'ajustement	*2,9 (c)*	*-48,6 (j)*	*-45,7*	-	-	-
Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence	**-0,2** *(d)*	**-**	**-0,2**	**-0,8** *(d)*	**-0,8**	**-1,6**
Inclus dans le résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**-10,4**	**-89,9**	**-100,3**	**-**	**-151,3**	**-151,3**

* Total des éléments d'*ajustement* au niveau de chaque secteur opérationnel, malgré la classification comme activités poursuivies ou abandonnées. Les éléments d'*ajustement* présentés dans le secteur Belron doivent être déduits de ce total pour la réconciliation avec les chiffres du Groupe repris dans le compte de résultats sectoriel.

D'Ieteren Auto

(a) Au cours de la période, les autres éléments d'ajustement du résultat opérationnel comprennent une charge de EUR 7,2 millions dans le cadre du projet « Market Area » (optimisation du réseau de concessionnaires indépendants) et de EUR 7,6 millions d'honoraires et bonus transactionnel liés au projet de recherche d'un partenaire minoritaire (voir communiqués de presse du 2 mai 2017, du 19 novembre 2017, du 28 novembre 2017 et du 7 février 2018). Au cours de la période précédente, les autres éléments d'ajustement inclus dans le résultat opérationnel comprenaient un produit de EUR 6,3 millions issu de la vente de bâtiments précédemment utilisés pour les activités, un produit de EUR 3,1 millions issu de la reprise partielle de provisions comptabilisées en décembre 2015 relatives à l'« Emissiongate » et une charge de EUR 7,7 millions dans le cadre du projet « Market Area ».

(b) Les charges financières nettes comprennent une charge de réajustement de valeur des options de vente accordées à certains actionnaires ne détenant pas le contrôle (holding familiale du CEO de Belron), pour EUR 1,7 million (EUR -0,9 million au cours de la période précédente).

(c) Au cours de la période, les autres éléments d'ajustement des charges financières nettes comprennent la plus-value réalisée sur la vente, en juillet 2017, de la participation de 50 % dans OTA Keys s.a. de D'Ieteren Auto à Continental AG.

(d) Au cours de la période, la quote-part du Groupe dans les éléments d'ajustement des entités mises en équivalence s'élève à EUR -0,2 million (EUR -0,8 million au cours de la période précédente) et est relative à l'amortissement d'actifs incorporels à durée d'utilité finie (actifs incorporels informatiques reconnus dans le cadre de l'apport des activités de développement dans le domaine des solutions de virtualisation de clés à OTA Keys s.a. - amortissement reconnu au premier semestre 2017 avant la vente) et, en 2016, était également liée à l'amortissement d'actifs incorporels à durée d'utilité finie (contrats client reconnus dans le cadre de l'apport des activités de location simple de D'Ieteren Lease à Volkswagen D'Ieteren Finance – entièrement amortis au 31 décembre 2016).

Belron

(e) Les ajustements de juste valeur des instruments de couverture des prix du carburant s'élèvent à EUR 1,6 million (EUR 5,9 millions au cours de la période précédente) provenant des variations de juste valeur nette des dérivés. La variation de juste valeur nette des dérivés correspond à la variation de juste valeur brute (c'est-à-dire la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période) après exclusion des flux de trésorerie courus de la période.

(f) Dans le cadre des acquisitions récentes, des contrats client ont été reconnus comme actifs incorporels à durée d'utilité finie. Au cours de la période, la charge d'amortissement s'élève à EUR 4,5 millions (EUR 9,6 millions au cours de la période précédente). EUR 2,2 millions se rapportent aux États-Unis, dont la plus grosse composante remonte à l'acquisition originale de Safelite il y a dix ans, qui est désormais entièrement amortie.

(g) L'amortissement des marques à durée d'utilité finie (certaines marques ne sont plus considérées comme immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée depuis qu'il existe une limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie) s'élève à EUR 0,8 million (EUR 1,0 million au cours de la période précédente).

(h) Au cours de la période, une perte de valeur totale de EUR 19,5 millions a été comptabilisée et comprend :

- Une perte de valeur de EUR 16 millions sur l'unité génératrice de trésorerie italienne, entièrement allouée au goodwill, à la suite du test de perte de valeur annuel réalisé sur toutes les unités génératrices de trésorerie.
- Une perte de valeur de EUR 3,5 millions sur les coûts de logiciels informatiques capitalisés aux États-Unis, suite à la décision de mettre fin au projet de développement d'une nouvelle chaîne d'approvisionnement.

(i) Au cours de l'exercice, les autres éléments d'*ajustement* de EUR -18,1 millions comprennent principalement des honoraires (EUR -8,1 millions) liés au projet de recherche d'un partenaire minoritaire (voir communiqués de presse du 2 mai 2017, du 19 novembre 2017, du 28 novembre 2017 et du 7 février 2018) et des provisions (EUR -11,4 millions) comptabilisées dans le cadre de litiges juridiques (deux litiges réglés au Brésil et au Royaume-Uni et un litige en cours aux États-Unis). Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* de EUR -11,2 millions comprenaient principalement EUR -11,8 millions liés à la fermeture de l'usine à Enfield aux États-Unis.

(j) Au cours de la période, les autres éléments d'*ajustement* des charges financières nettes de EUR -48,6 millions représentent l'intérêt accéléré et les frais et coûts de transaction liés au refinancement. Belron a lancé une émission de nouveaux emprunts à terme fixe au quatrième trimestre 2017, pour un montant total de EUR 1,3 milliard. Le produit a été utilisé pour refinancer les emprunts USPP (US Private Placements), rembourser les prêts d'actionnaires existants, payer un dividende extraordinaire et couvrir les frais et coûts de transaction.

Résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe (PBT *ajusté*, part du Groupe)

en millions de EUR	2017				2016			
	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Total (secteur)	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Total (secteur)
Résultat sectoriel avant impôts	**84,6**	**62,4**	**15,2**	**162,2**	**81,1**	**5,3**	**13,2**	**99,6**
Moins : éléments d'*ajustement* en résultat avant impôts	10,4	89,9	-	100,3	-	151,3	-	151,3
Résultat sectoriel *ajusté* avant impôts	**95,0**	**152,3**	**15,2**	**262,5**	**81,1**	**156,6**	**13,2**	**250,9**
Moins : part du Groupe dans les impôts sur le résultat *ajusté* des entités mises en équivalence	3,2	-	-	3,2	3,1	-	-	3,1
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT *ajusté*	-	-7,8	-	-7,8	-	-8,2	-4,2	-12,4
Résultat sectoriel *ajusté* avant impôts, part du Groupe	**98,2**	**144,5**	**15,2**	**257,9**	**84,2**	**148,4**	**9,0**	**241,6**

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

en millions de EUR	2017				2016			
	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Total (secteur)	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Total (secteur)
Résultat sectoriel *ajusté* avant impôts, part du Groupe	**98,2**	**144,5**	**15,2**	**257,9**	**84,2**	**148,4**	**9,0**	**241,6**
Excluant :								
Dépréciation d'actifs non courants (part du Groupe)	-	-10,0	-	-10,0	-	-	-	-
PBT *ajusté*, part du Groupe (indicateur clé de performance)	**98,2**	**134,5**	**15,2**	**247,9**	**84,2**	**148,4**	**9,0**	**241,6**

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a décidé de ne pas déprécier les actifs non courants de Belron à la date de sa classification (28 novembre 2017) comme détenu en vue de la vente (voir communiqué de presse et états financiers consolidés pour de plus amples informations). L'impact sur le compte de résultats consolidé s'élève à EUR 10,5 millions (EUR 10,0 millions pour la part du Groupe) et doit être exclu lors du calcul de l'indicateur clé de performance pour l'exercice 2017.

Dette nette

Afin de pouvoir mieux évaluer son endettement, le Groupe utilise le concept de dette nette. Elle est un indicateur de performance alternatif, non défini par les normes IFRS, et n'est pas présentée comme une alternative aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS. La dette nette est définie comme la somme des prêts et emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs non courants et courants. La dette nette n'incorpore pas la juste valeur des dérivés liés à l'endettement. Les prêts et emprunts couverts (c'est-à-dire ceux auxquels la comptabilité de couverture définie par IAS 39 est appliquée) sont convertis aux taux de change fixés par les « cross currency swaps » correspondants. Les autres prêts et emprunts sont convertis aux taux de change de clôture.

en millions de EUR	**31 décembre 2017**				**31 décembre 2016**			
	D'Ieteren Auto	**Belron**	**Mole-skine**	**Total (secteur)**	**D'Ieteren Auto**	**Belron**	**Mole-skine**	**Total (secteur)**
Prêts et emprunts non courants	1,5	1.307,1	130,5	1.439,1	27,5	606,2	126,9	760,6
Prêts et emprunts courants	0,6	41,2	31,9	73,7	119,8	191,3	47,2	358,3
Financement intra-groupe	-152,0	-	152,0	-	-192,8	41,5	151,3	-
Dette brute	**-149,9**	**1.348,3**	**314,4**	**1.512,8**	**-45,5**	**839,0**	**325,4**	**1.118,9**
Moins : trésorerie et équivalents de trésorerie	-272,4	-76,4	-25,0	-373,8	-4,0	-45,9	-48,3	-98,2
Moins : placements détenus jusqu'à l'échéance	-107,1	-	-	-107,1	-	-	-	-
Moins : autres créances non courantes	-20,1	-	-	-20,1	-20,0	-	-	-20,0
Moins : autres créances courantes	-	-	-	-	-2,2	-	-5,0	-7,2
Total dette nette	**-549,5**	**1.271,9**	**289,4**	**1.011,8**	**-71,7**	**793,1**	**272,1**	**993,5**

Les financements intra-groupe comprennent des montants prêtés par le secteur D'Ieteren Auto au secteur Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition), à des conditions de marché.

La trésorerie nette du secteur D'Ieteren Auto a augmenté de EUR 477,8 millions à EUR 549,5 millions. Cette augmentation est principalement imputable au dividende extraordinaire (EUR 429 millions) reçu de Belron suite à l'émission des nouveaux emprunts à terme (voir ci-dessous).

La dette financière nette de Belron a augmenté, passant de EUR 793,1 millions à la fin de l'année 2016 à EUR 1.271,9 millions à la fin de l'année 2017. Le refinancement de Belron s'est clôturé en novembre 2017 avec le lancement d'un emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans pour un montant de USD 1.025 millions et EUR 425 millions avec une facilité de crédit renouvelable d'une durée de 6 ans pour un montant de EUR 280 millions mise en place. Le produit de cet emprunt à terme fixe a été utilisé pour refinancer les emprunts USPP (US Private Placements), rembourser les prêts d'actionnaires, payer un dividende extraordinaire (environ EUR 453 millions) aux actionnaires et couvrir les frais et coûts de transaction liés au refinancement.

s.a. D'leteren n.v.
États financiers consolidés 2017

SOMMAIRE

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

18 Compte de résultats consolidé

19 État consolidé du résultat global

20 État consolidé de la situation financière

21 État consolidé des variations des capitaux propres

22 Tableau des flux de trésorerie consolidé

23 Notes annexes aux états financiers consolidés

INFORMATIONS GÉNÉRALES

23 Note annexe 1 : Informations générales

BILAN DE L'EXERCICE

29 Note annexe 2 : Information sectorielle

30 Note annexe 3 : Produits des activités ordinaires

30 Note annexe 4 : Résultat opérationnel

31 Note annexe 5 : Charges financières nettes

31 Note annexe 6 : Résultats par action

AVANTAGES DU PERSONNEL

33 Note annexe 7 : Paiements fondés sur des actions

34 Note annexe 8 : Avantages du personnel

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

40 Note annexe 9 : Impôts sur le résultat exigibles et différés

ACTIFS

43 Note annexe 10 : Goodwill

46 Note annexe 11 : Actifs incorporels

47 Note annexe 12 : Immobilisations corporelles

48 Note annexe 13 : Immeubles de placement

48 Note annexe 14 : Stocks

49 Note annexe 15 : Entités mises en équivalence

50 Note annexe 16 : Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente

52 Note annexe 17 : Autres placements, y compris dérivés

53 Note annexe 18 : Trésorerie et équivalents de trésorerie

53 Note annexe 19 : Clients et autres débiteurs

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS

54 Note annexe 20 : Capitaux propres

56 Note annexe 21 : Provisions

57 Note annexe 22 : Prêts et emprunts

59 Note annexe 23 : Fournisseurs et autres créditeurs

INSTRUMENTS FINANCIERS

60 Note annexe 24 : Instruments financiers – Juste valeur et gestion du risque

STRUCTURE DU GROUPE

62 Note annexe 25 : Regroupements d'entreprises

64 Note annexe 26 : Relations avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle

65 Note annexe 27 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

66 Note annexe 28 : Activités abandonnées

AUTRES INFORMATIONS

67 Note annexe 29 : Éléments éventuels et engagements

68 Note annexe 30 : Transactions avec les parties liées

69 Note annexe 31 : Taux de change

70 Note annexe 32 : Prestations fournies par le commissaire

70 Note annexe 33 : Événements postérieurs à la date de clôture

70 Note annexe 34 : Méthodes comptables

82 RAPPORT DU COMMISSAIRE

85 COMPTES ANNUELS STATUTAIRES RÉSUMÉS 2017

Compte de résultats consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR	Notes annexes	2017	2016 [1]
Produits des activités ordinaires	3	**3.455,1**	**3.166,3**
Coût des ventes		-2.985,2	-2.796,5
Marge brute		**469,9**	**369,8**
Charges commerciales et administratives		-374,3	-289,9
Autres produits opérationnels		5,8	10,5
Autres charges opérationnelles	4	-5,1	1,7
Résultat opérationnel	4	**96,3**	**92,1**
Charges financières nettes	5	-1,9	-2,4
Produits financiers		3,6	1,2
Charges financières		-5,5	-3,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	15	5,4	4,6
Résultat avant impôts		**99,8**	**94,3**
Impôts sur le résultat	9	-28,5	-1,4
Résultat des activités poursuivies		**71,3**	**92,9**
Activités abandonnées	28	43,6	-41,2
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**114,9**	**51,7**
Résultat attribuable aux:			
Porteurs de capitaux propres de la société-mère		**112,6**	**49,9**
Participations ne donnant pas le contrôle		2,3	1,8
Résultat par action			
De base (en EUR)	6	2,05	0,91
Dilué (en EUR)	6	2,05	0,91
Résultat par action - Activités poursuivies			
De base (en EUR)	6	1,30	1,65
Dilué (en EUR)	6	1,30	1,64

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

Les notes annexes des pages 23 à 81 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.
Le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs pour refléter sa performance financière – Voir rapport de gestion consolidé et communiqué de presse.

État consolidé du résultat global

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR	Notes annexes	2017	2016
Résultat de la période		114,9	51,7
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui ne seront jamais reclassés ultérieurement en résultat :		41,2	-70,4
Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel	*8*	*60,1*	*-88,6*
Impôts y relatifs		*-18,0*	*18,2*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*15*	*-0,9*	*-*
dont éléments provenant des activités abandonnées		*40,8*	*-59,8*
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat :		-20,1	15,7
Écarts de conversion		*-20,7*	*-5,7*
Reclassification dans le résultat d'écarts de conversion suite à une perte de contrôle	*28*	*-*	*24,9*
Couverture des flux de trésorerie: gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres		*0,3*	*-4,0*
Impôts relatifs aux couvertures des flux de trésorerie		*0,3*	*0,5*
dont éléments provenant des activités abandonnées		*-20,4*	*15,4*
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		21,1	-54,7
Résultat global total de la période		**136,0**	**-3,0**
soit: attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère		*131,9*	*-2,4*
dont activités poursuivies		*72,0*	*79,6*
dont activités abandonnées		*59,9*	*-82,0*
attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		*4,1*	*-0,6*

Les notes annexes des pages 23 à 81 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

en millions de EUR	Notes annexes	2017	2016
Goodwill	10	184,2	1.091,2
Immobilisations incorporelles	11	422,6	876,8
Immobilisations corporelles	12	211,3	574,4
Immeubles de placement	13	9,0	3,8
Participations mises en équivalence	15	69,2	63,8
Actifs financiers disponibles à la vente	17	-	0,5
Avantages du personnel	8	-	0,5
Actifs d'impôts différés	9	19,9	86,3
Autres créances	19	25,6	27,9
Actifs non-courants		**941,8**	**2.725,2**
Stocks	14	367,7	679,0
Placements détenus jusqu'à l'échéance	17	107,1	-
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	-	1,0
Dérivés détenus à des fins de transaction	17	-	1,2
Autres actifs financiers	17	-	5,0
Actifs d'impôts courants	9	7,6	7,5
Clients et autres débiteurs	19	46,2	309,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	297,3	98,2
Actifs non-courants classé comme détenus en vue de la vente	16	2.528,2	5,5
Actifs courants		**3.354,1**	**1.106,4**
TOTAL DES ACTIFS		**4.295,9**	**3.831,6**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		1.764,3	1.683,0
Participations ne donnant pas le contrôle		-3,8	0,5
Capitaux propres		**1.760,5**	**1.683,5**
Avantages du personnel	8	24,4	53,7
Provisions	21	18,9	50,5
Prêts et emprunts	22	132,0	760,6
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	26	-	90,0
Autres dettes	23	1,5	3,0
Passifs d'impôts différés	9	135,0	145,1
Passifs non-courants		**311,8**	**1.102,9**
Provisions	21	1,8	36,2
Prêts et emprunts	22	32,5	358,3
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	-	0,9
Paiement différés relatifs à l'acquisition de Moleskine	25	-	15,9
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	26	80,9	-
Passifs d'impôts courants	9	1,8	25,0
Fournisseurs et autres créditeurs	23	112,3	608,9
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	16	1.994,3	-
Passifs courants		**2.223,6**	**1.045,2**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**4.295,9**	**3.831,6**

Les notes annexes des pages 23 à 81 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé des variations des capitaux propres

Au 31 décembre

en millions de EUR	Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres						Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
	Capital représenté par des actions ordinaires	Primes d'émission	Actions propres	Réserve de couverture	Résultats reportés	Écarts de conversion cumulés			
Au 1er janvier 2016	**160,0**	**24,4**	**-31,0**	**3,9**	**1.619,0**	**-43,0**	**1.733,3**	**1,8**	**1.735,1**
Résultat de la période	-	-	-	-	49,9	-	49,9	1,8	51,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-3,8	-66,7	18,2	-52,3	-2,4	-54,7
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**-3,8**	**-16,8**	**18,2**	**-2,4**	**-0,6**	**-3,0**
Actions propres	-	-	-3,2	-	-	-	-3,2	-	-3,2
Dividendes 2015 payés en 2016	-	-	-	-	-49,2	-	-49,2	-2,4	-51,6
Traitement des options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-	-	-	4,8	4,8
Transfert au sein des réserves	-	-	-0,1	-	-1,2	1,3	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	1,4	-	1,4	-	1,4
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**-3,3**	**-**	**-49,0**	**1,3**	**-51,0**	**2,4**	**-48,6**
Acquisition d'intérêts minoritaires sans gains ou pertes de contrôle	-	-	-	-	3,1	-	3,1	-3,1	-
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**3,1**	**-**	**3,1**	**-3,1**	**-**
Au 31 décembre 2016	**160,0**	**24,4**	**-34,3**	**0,1**	**1.556,3**	**-23,5**	**1.683,0**	**0,5**	**1.683,5**
Au 1er janvier 2017	**160,0**	**24,4**	**-34,3**	**0,1**	**1.556,3**	**-23,5**	**1.683,0**	**0,5**	**1.683,5**
Résultat de la période	-	-	-	-	112,6	-	112,6	2,3	114,9
Autres éléments du résultat global	-	-	-	0,3	39,4	-20,4	19,3	1,8	21,1
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**0,3**	**152,0**	**-20,4**	**131,9**	**4,1**	**136,0**
Actions propres	-	-	-0,3	-	-	-	-0,3	-	-0,3
Dividendes payés en 2017 (voir note annexe 20)	-	-	-	-	-52,1	-	-52,1	-26,2	-78,3
Traitement des options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-	-	-	17,8	17,8
Autres variations (voir note annexe 7)	-	-	-	-	1,8	-	1,8	-	1,8
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**-0,3**	**-**	**-50,3**	**-**	**-50,6**	**-8,4**	**-59,0**
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Au 31 décembre 2017	**160,0**	**24,4**	**-34,6**	**0,4**	**1.658,0**	**-43,9**	**1.764,3**	**-3,8**	**1.760,5**

Les notes annexes des pages 23 à 81 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR	Notes	2017	2016 [1]
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies			
Résultat de la période		71,3	92,9
Impôts sur le résultat	9	28,5	1,4
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	15	-5,4	-4,6
Charges financières nettes	5	1,9	2,4
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**96,3**	**92,1**
Amortissements des actifs corporels	4/12	17,8	15,0
Amortissements des actifs incorporels	4/11	4,1	2,0
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants		-	0,1
Autres éléments sans effet de trésorerie		5,6	-11,4
Prestations relatives aux avantages du personnel		-4,5	-0,1
Autres éléments avec effet de trésorerie		-	-0,5
Variation du besoin en fonds de roulement		-10,8	68,1
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**108,5**	**165,3**
Impôts sur le résultat payés		-23,1	-16,2
Flux de trésorerie opérationnels nets		**85,4**	**149,1**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies			
Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles		-35,9	-31,6
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		2,7	12,0
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-33,2**	**-19,6**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	25	-16,5	-472,5
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	15	2,5	-
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		2,2	-1,4
Investissement en actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	17	-107,1	59,8
Intérêts perçus		0,1	0,5
Dividendes versés par les entités mises en équivalence		-	0,3
Investissement net en autres actifs financiers		4,5	-0,2
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-147,5**	**-433,1**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies			
Exercice de plans de paiements fondés sur des actions		-	9,8
Cession / (Acquisition) nette d'actions propres		-0,3	-3,2
Remboursement de dettes de location-financement		-0,1	-0,1
Variation nette des autres prêts et emprunts		-116,7	248,6
Intérêts payés		-5,1	-1,0
Dividendes versés par la société-mère	20	-52,1	-49,3
Dividendes reçus des/(versés par) les filiales	22	482,5	43,4
Flux de trésorerie de financement nets		**308,2**	**248,2**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**246,1**	**-35,8**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	1/28	**37,2**	**32,4**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**283,3**	**-3,4**
Réconciliation avec l'état de la situation financière			
Trésorerie au début de l'exercice	18	96,7	110,1
Equivalents de trésorerie au début de l'exercice		1,5	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**98,2**	**110,7**
Flux de trésorerie totaux de la période		283,3	-3,4
Écarts de conversion		-7,8	-9,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**373,7**	**98,2**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*18*	*297,3*	*98,2*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*16*	*76,4*	-

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.
Les notes annexes des pages 23 à 81 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE ANNEXE 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES

s.a. D'Ieteren n.v. (dénommée dans les états financiers « la Société ») est une société anonyme de droit belge, dont les actionnaires majoritaires sont mentionnés en note annexe 20. L'adresse du siège social de la Société est la suivante :
Rue du Mail 50
B-1050 Brussels

Fondée en 1805, la Société 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 de leur région. La Société, ses filiales et ses participations dans les entités associées et filiales communes (formant ensemble « le Groupe ») constituent un groupe international, actif dans 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 plus de 22 % et 1,2 million de véhicules en circulation fin 2016.
- « Belron » fait la différence pour ses clients en prenant en charge leurs problèmes quotidiens avec soin et professionnalisme. Il 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®. De plus, il gère les demandes d'indemnisation concernant les bris de vitres de véhicules et autres pour le compte des clients des assurances. Belron étend également ses services pour se consacrer à la résolution de problèmes pour les personnes ayant besoin d'assistance pour réparer leur carrosserie automobile ou leur habitation.
- « 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 plus de 100 pays.

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Bruxelles.

La publication des états financiers consolidés a été approuvée par le Conseil d'administration tenu le 28 février 2018.

Transaction importante

Le 2 mai 2017, dans le cadre de la révision régulière de ses options stratégiques, la Société a annoncé qu'elle explorait la possibilité de faire entrer un partenaire minoritaire dans Belron, le leader mondial du remplacement et de la réparation de vitrage de véhicules. L'objectif de D'Ieteren était de rester l'actionnaire majoritaire tout en renforçant sa capacité d'investissement. La vente partielle des actions Belron à un partenaire minoritaire permettra à D'Ieteren d'élargir ses activités et de poursuivre sa stratégie à long terme qui vise à investir dans d'autres activités avec un potentiel de croissance importante. La direction de Belron est parfaitement alignée avec cette transaction qui est cohérente avec la vision stratégique de Belron. D'Ieteren continuera à soutenir pleinement le développement de Belron, tant dans le marché de la réparation et du remplacement de vitrage automobile qu'au niveau des recherches de nouveaux services.

Le 28 novembre 2017, la Société a annoncé la signature d'un accord définitif avec Clayton, Dubilier and Rice (CD&R) concernant un partenariat dans Belron. La transaction par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. La Société et le management de Belron conserveront la participation résiduelle de 60 %. Le Conseil d'administration a conclu que, à la date de clôture de l'exercice, le Groupe était engagé dans un plan de cession qui impliquera la perte du contrôle exclusif de sa filiale, et a par conséquent décidé de classer l'ensemble des actifs et passifs de Belron comme détenus en vue de la vente dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2017, les conditions définies par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant rencontrées. De plus, il a décidé de présenter les résultats des douze mois du secteur Belron comme des activités abandonnées, les conditions définies par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant également rencontrées. Le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2016 ont été retraités en conséquence. Nous renvoyons aux notes annexes 16 et 28 de ces états financiers consolidés pour plus d'information et de précisions.

Les résultats de Belron seront comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence (participation de 54,85 %, contrôle conjoint avec CD&R) à partir de 2018 suite à la perte du contrôle exclusif à la date de closing de la transaction (7 février 2018).

Indicateurs de performance alternatifs – Indicateurs non-GAAP

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures », ci-après « APM »). Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le Groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS. Compte tenu des lignes directrices relatives aux APM publiées par l'ESMA en octobre 2015, le Conseil d'administration a décidé de présenter les APM dans le rapport de gestion consolidé et le communiqué de presse à partir du 31 décembre 2016.

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE

Note annexe 2.1 : Critères de segmentation

Les secteurs opérationnels du Groupe sont D'Ieteren Auto, Belron et Moleskine.

D'Ieteren Auto comprend les activités de distribution automobile (voir note annexe 1) ainsi que les activités « corporate ». Belron comprend Belron s.a. et ses filiales (voir note annexe 1). Moleskine comprend Moleskine S.p.a. et ses filiales (voir note annexe 1). Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation du Groupe et sa structure de reporting interne.

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures », ci-après « APM »). Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Ces APM sont présentés dans le rapport de gestion consolidé et le communiqué de presse (résultats de l'exercice 2017).

Note annexe 2.2 : Compte de résultats sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

en millions de EUR	Notes annexes	2017					2016 (1)				
		D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Elimi-nations	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Elimi-nations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	3	3.299,7	3.486,2	155,4	-3.486,2	3.455,1	3.114,2	3.305,4	52,1	-3.305,4	3.166,3
Produits intra-groupe des activités ordinaires		8,3	-	-	-8,3	-	7,7	-	-	-7,7	-
Produits sectoriels des activités ordinaires		**3.308,0**	**3.486,2**	**155,4**	**-3.494,5**	**3.455,1**	**3.121,9**	**3.305,4**	**52,1**	**-3.313,1**	**3.166,3**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	4	**71,1**	**148,5**	**25,2**	**-148,5**	**96,3**	**77,5**	**41,6**	**14,6**	**-41,6**	**92,1**
Charges financières nettes	5	8,1	-86,1	-10,0	86,1	-1,9	-1,0	-35,5	-1,4	35,5	-2,4
Produits financiers		3,4	0,3	0,2	-0,3	3,6	1,1	0,4	0,1	-0,4	1,2
Charges financières		-0,7	-85,5	-5,7	86,4	-5,5	-3,1	-35,5	-0,9	35,9	-3,6
Intérêts sur financement intra-groupe		5,4	-0,9	-4,5	-	-	1,0	-0,4	-0,6	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	15	5,4	-	-	-	5,4	4,6	-0,8	-	0,8	4,6
Résultat avant impôts		**84,6**	**62,4**	**15,2**	**-62,4**	**99,8**	**81,1**	**5,3**	**13,2**	**-5,3**	**94,3**
Impôt sur le résultat	9	-23,4	-18,8	-5,1	18,8	-28,5	2,7	-21,6	-4,1	21,6	-1,4
Résultat des activités poursuivies		**61,2**	**43,6**	**10,1**	**-43,6**	**71,3**	**83,8**	**-16,3**	**9,1**	**16,3**	**92,9**
Activités abandonnées	28	-	-	-	43,6	43,6	-	-24,9	-	-16,3	-41,2
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**61,2**	**43,6**	**10,1**	**-**	**114,9**	**83,8**	**-41,2**	**9,1**	**-**	**51,7**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Elimi-nations	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Elimi-nations	Groupe
Porteurs de capitaux propres	**61,2**	**41,3**	**10,1**	**-**	**112,6**	**83,8**	**-39,9**	**6,0**	**-**	**49,9**
Participations ne donnant pas le contrôle	-	2,3	-	-	2,3	-	-1,3	3,1	-	1,8
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**61,2**	**43,6**	**10,1**	**-**	**114,9**	**83,8**	**-41,2**	**9,1**	**-**	**51,7**

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

Dans les deux périodes, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (Belron étant présenté comme une activité abandonnée).

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 2.3 : État de la situation financière sectoriel - Secteurs opérationnels

en millions de EUR	Notes annexes	2017				
		D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Elimi-nations	Groupe
Goodwill	10	12,3	898,2	171,9	-898,2	184,2
Immobilisations incorporelles	11	11,5	463,3	411,1	-463,3	422,6
Immobilisations corporelles	12	200,7	369,9	10,6	-369,9	211,3
Immeubles de placement	13	9,0	-	-	-	9,0
Participations mises en équivalence	15	69,2	-	-	-	69,2
Actifs financiers disponibles à la vente	17	-	0,5	-	-0,5	-
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	-	2,0	-	-2,0	-
Dérivés détenus à des fins de transaction	17	-	0,3	-	-0,3	-
Avantages du personnel	8	-	39,4	-	-39,4	-
Actifs d'impôts différés	9	12,1	45,3	7,8	-45,3	19,9
Autres créances	19	23,2	2,2	2,4	-2,2	25,6
Actifs non-courants		**338,0**	**1.821,1**	**603,8**	**-1.821,1**	**941,8**
Stocks	14	335,5	300,8	32,2	-300,8	367,7
Placements détenus jusqu'à l'échéance	17	107,1	-	-	-	107,1
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	-	0,3	-	-0,3	-
Dérivés détenus à des fins de transaction	17	-	2,8	-	-2,8	-
Actifs d'impôts courants	9	0,4	4,7	7,2	-4,7	7,6
Clients et autres débiteurs	19	17,8	309,9	28,4	-309,9	46,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	272,4	76,4	24,9	-76,4	297,3
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	16	12,2	-	-	2.516,0	2.528,2
Actifs courants		**745,4**	**694,9**	**92,7**	**1.821,1**	**3.354,1**
TOTAL DES ACTIFS		**1.083,4**	**2.516,0**	**696,5**	**-**	**4.295,9**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		1.764,3	-	-	-	1.764,3
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-3,8	-	-	-3,8
Capitaux propres		**1.764,3**	**-3,8**	**-**	**-**	**1.760,5**
Avantages du personnel	8	22,6	9,3	1,8	-9,3	24,4
Provisions	21	16,4	37,9	2,5	-37,9	18,9
Prêts et emprunts	22	1,5	1.307,0	130,5	-1.307,0	132,0
Financement intra-groupe		-152,0	-	152,0	-	-
Autres dettes	23	-	5,4	1,5	-5,4	1,5
Passifs d'impôts différés	9	24,4	10,6	110,6	-10,6	135,0
Passifs non-courants		**-87,1**	**1.370,2**	**398,9**	**-1.370,2**	**311,8**
Provisions	21	-	50,5	1,8	-50,5	1,8
Prêts et emprunts	22	0,6	41,2	31,9	-41,2	32,5
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	-	2,6	-	-2,6	-
Dérivés détenus à des fins de transaction	17	-	0,6	-	-0,6	-
Options de vente accordées à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	26	80,9	-	-	-	80,9
Passifs d'impôts courants	9	1,1	26,5	0,7	-26,5	1,8
Fournisseurs et autres créditeurs	23	78,0	501,3	34,3	-501,3	112,3
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	16	1,4	-	-	1.992,9	1.994,3
Passifs courants		**162,0**	**622,7**	**68,7**	**1.370,2**	**2.223,6**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**1.839,2**	**1.989,1**	**467,6**	**-**	**4.295,9**

En 2017, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (les actifs et passifs de Belron étant présentés dans chaque ligne pertinente) avec l'état consolidé IFRS de la situation financière du Groupe (Belron étant présenté comme détenu en vue de la vente).

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 2.3 : État de la situation financière sectoriel - Secteurs opérationnels

en millions de EUR	2016			
	D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Groupe
Goodwill	12,3	907,0	171,9	1.091,2
Immobilisations incorporelles	10,6	457,0	409,2	876,8
Immobilisations corporelles	197,8	367,1	9,5	574,4
Immeubles de placement	3,8	-	-	3,8
Participations mises en équivalence	63,8	-	-	63,8
Actifs financiers disponibles à la vente	0,5	-	-	0,5
Avantages du personnel	-	0,5	-	0,5
Actifs d'impôts différés	29,6	48,1	8,6	86,3
Autres créances	22,6	2,4	2,9	27,9
Actifs non-courants	**341,0**	**1.782,1**	**602,1**	**2.725,2**
Stocks	341,8	313,2	24,0	679,0
Dérivés détenus à des fins de couverture	-	1,0	-	1,0
Dérivés détenus à des fins de transaction	-	1,2	-	1,2
Autres actifs financiers	-	-	5,0	5,0
Actifs d'impôts courants	0,7	5,0	1,8	7,5
Clients et autres débiteurs	20,8	261,4	26,8	309,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4,0	45,9	48,3	98,2
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	5,5	-	-	5,5
Actifs courants	**372,8**	**627,7**	**105,9**	**1.106,4**
TOTAL DES ACTIFS	**713,8**	**2.409,8**	**708,0**	**3.831,6**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	1.683,0	-	-	1.683,0
Participations ne donnant pas le contrôle	-	0,5	-	0,5
Capitaux propres	**1.683,0**	**0,5**	**-**	**1.683,5**
Avantages du personnel	24,4	27,5	1,8	53,7
Provisions	18,7	31,7	0,1	50,5
Prêts et emprunts	27,5	606,2	126,9	760,6
Financement intra-groupe	-151,3	-	151,3	-
Options de vente accordées à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	90,0	-	-	90,0
Autres dettes	-	1,9	1,1	3,0
Passifs d'impôts différés	28,1	5,2	111,8	145,1
Passifs non-courants	**37,4**	**672,5**	**393,0**	**1.102,9**
Provisions	-	34,7	1,5	36,2
Prêts et emprunts	119,8	191,3	47,2	358,3
Financement intra-groupe	-41,5	41,5	-	-
Dérivés détenus à des fins de couverture	-	0,9	-	0,9
Paiements différés relatifs à l'acquisition de Moleskine	-	-	15,9	15,9
Passifs d'impôts courants	2,0	23,0	-	25,0
Fournisseurs et autres créditeurs	88,3	489,0	31,6	608,9
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	-
Passifs courants	**168,6**	**780,4**	**96,2**	**1.045,2**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**1.889,0**	**1.453,4**	**489,2**	**3.831,6**

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 2.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

en millions de EUR	Notes	2017				
		D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Elimi-nations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies						
Résultat de la période		61,2	43,6	10,1	-43,6	71,3
Impôts sur le résultat	9	23,4	18,8	5,1	-18,8	28,5
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	15	-5,4	-	-	-	-5,4
Charges financières nettes	5	-8,1	86,1	10,0	-86,1	1,9
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**71,1**	**148,5**	**25,2**	**-148,5**	**96,3**
Amortissements des actifs corporels	4/12	13,0	83,2	4,8	-83,2	17,8
Amortissements des actifs incorporels	4/11	2,1	33,3	2,0	-33,3	4,1
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	10	-	16,0	-	-16,0	-
Autres éléments sans effet de trésorerie		-1,1	27,7	6,7	-27,7	5,6
Prestations relatives aux avantages du personnel		-3,8	-0,4	-0,7	0,4	-4,5
Autres éléments avec effet de trésorerie		-	-25,6	-	25,6	-
Variation du besoin en fonds de roulement		-3,1	-9,7	-7,7	9,7	-10,8
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**78,2**	**273,0**	**30,3**	**-273,0**	**108,5**
Impôts sur le résultat payés		-10,8	-28,8	-12,3	28,8	-23,1
Flux de trésorerie opérationnels nets		**67,4**	**244,2**	**18,0**	**-244,2**	**85,4**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies						
Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles		-23,7	-139,7	-12,2	139,7	-35,9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,9	5,0	1,8	-5,0	2,7
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-22,8**	**-134,7**	**-10,4**	**134,7**	**-33,2**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	25	-0,6	-50,2	-15,9	50,2	-16,5
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	15	2,5	-	-	-	2,5
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		2,2	-	-	-	2,2
Investissement en actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	17	-107,1	-	-	-	-107,1
Intérêts perçus		0,1	0,3	-	-0,3	0,1
Investissement net en autres actifs financiers		-0,6	0,1	5,1	-0,1	4,5
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-126,3**	**-184,5**	**-21,2**	**184,5**	**-147,5**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies						
Cession / (Acquisition) nette d'actions propres		-0,3	-	-	-	-0,3
Remboursement de dettes de location-financement		-0,1	-37,4	-	37,4	-0,1
Variation nette des autres prêts et emprunts	22	-146,5	651,7	-11,7	-610,2	-116,7
Financement intra-groupe		45,3	-41,5	-3,8	-	-
Intérêts payés		-1,5	-86,6	-3,6	86,6	-5,1
Dividendes versés par la société-mère	20	-52,1	-	-	-	-52,1
Dividendes reçus des/(versés par) les filiales	22	482,5	-508,7	-	508,7	482,5
Flux de trésorerie de financement nets		**327,3**	**-22,5**	**-19,1**	**22,5**	**308,2**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**268,4**	**37,2**	**-22,3**	**-37,2**	**246,1**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	1/28	**-**	**-**	**-**	**37,2**	**37,2**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**268,4**	**37,2**	**-22,3**	**-**	**283,3**
Réconciliation avec l'état de la situation financière						
Trésorerie au début de l'exercice	18	2,5	45,9	48,3	-	96,7
Equivalents de trésorerie au début de l'exercice		1,5	-	-	-	1,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**4,0**	**45,9**	**48,3**	**-**	**98,2**
Flux de trésorerie totaux de la période		268,4	37,2	-22,3	-	283,3
Écarts de conversion		-	-6,7	-1,1	-	-7,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**272,4**	**76,4**	**24,9**	**-**	**373,7**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*18*	*272,4*	-	*24,9*	-	*297,3*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*16*	-	*76,4*	-	-	*76,4*

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 2.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

en millions de EUR	2016 [1]				
	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Elimi-nations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies					
Résultat de la période	83,8	-16,3	9,1	16,3	92,9
Impôts sur le résultat	-2,7	21,6	4,1	-21,6	1,4
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	-4,6	0,8	-	-0,8	-4,6
Charges financières nettes	1,0	35,5	1,4	-35,5	2,4
Résultat opérationnel des activités poursuivies	**77,5**	**41,6**	**14,6**	**-41,6**	**92,1**
Amortissements des actifs corporels	13,6	84,7	1,4	-84,7	15,0
Amortissements des actifs incorporels	1,7	39,7	0,3	-39,7	2,0
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	0,1	133,2	-	-133,2	0,1
Autres éléments sans effet de trésorerie	-12,7	9,9	1,3	-9,9	-11,4
Prestations relatives aux avantages du personnel	-	-22,6	-0,1	22,6	-0,1
Autres éléments avec effet de trésorerie	-	-15,8	-0,5	15,8	-0,5
Variation du besoin en fonds de roulement	61,4	-16,6	6,7	16,6	68,1
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	**141,6**	**254,1**	**23,7**	**-254,1**	**165,3**
Impôts sur le résultat payés	-4,8	-15,7	-11,4	15,7	-16,2
Flux de trésorerie opérationnels nets	**136,8**	**238,4**	**12,3**	**-238,4**	**149,1**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies					
Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles	-29,2	-121,6	-2,4	121,6	-31,6
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	11,9	8,4	0,1	-8,4	12,0
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles	**-17,3**	**-113,2**	**-2,3**	**113,2**	**-19,6**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	-212,5	-22,7	-260,0	22,7	-472,5
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune	-1,4	-	-	-	-1,4
Investissement en actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	59,8	-	-	-	59,8
Intérêts perçus	0,5	0,4	-	-0,4	0,5
Dividendes versés par les entités mises en équivalence	0,3	-	-	-	0,3
Investissement net en autres actifs financiers	-0,2	0,3	-	-0,3	-0,2
Flux de trésorerie d'investissement nets	**-170,8**	**-135,2**	**-262,3**	**135,2**	**-433,1**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies					
Exercice de plans de paiements fondés sur des actions	-	-	9,8	-	9,8
Cession / (Acquisition) nette d'actions propres	-3,2	-	-	-	-3,2
Remboursement de dettes de location-financement	-0,1	-32,0	-	32,0	-0,1
Variation nette des autres prêts et emprunts	132,7	20,7	137,4	-42,2	248,6
Financement intra-groupe	-172,8	21,5	151,3	-	-
Intérêts payés	-0,8	-35,2	-0,2	35,2	-1,0
Dividendes versés par la société-mère	-49,3	-	-	-	-49,3
Dividendes reçus des/(versés par) les filiales	43,4	-45,8	-	45,8	43,4
Flux de trésorerie de financement nets	**-50,1**	**-70,8**	**298,3**	**70,8**	**248,2**
Flux de trésorerie des activités poursuivies	**-84,1**	**32,4**	**48,3**	**-32,4**	**-35,8**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	**-**	**-**	**-**	**32,4**	**32,4**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE	**-84,1**	**32,4**	**48,3**	**-**	**-3,4**
Réconciliation avec l'état de la situation financière					
Trésorerie au début de l'exercice	88,1	22,0	-	-	110,1
Equivalents de trésorerie au début de l'exercice	-	0,6	-	-	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	**88,1**	**22,6**	**-**	**-**	**110,7**
Flux de trésorerie totaux de la période	-84,1	32,4	48,3	-	-3,4
Écarts de conversion	-	-9,1	-	-	-9,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**4,0**	**45,9**	**48,3**	**-**	**98,2**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*4,0*	*45,9*	*48,3*	*-*	*98,2*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	-	-	-	-	-

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 2.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

En 2017 et en 2016, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (Belron étant présenté comme une activité poursuivie) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (Belron étant présenté comme une activité abandonnée).

Dans le secteur Belron, la ligne « Acquisition de filiales » pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017 inclut, parmi d'autres montants, les regroupements d'entreprises présentés en note annexe 25. Dans le secteur Moleskine, le montant de 15,9 millions EUR représente l'acquisition des participations ne détenant pas le contrôle restantes en janvier 2017 (procédure de squeeze out, voir note annexe 11 des états financiers consolidés 2016 pour obtenir de plus amples informations).

En 2017 et en 2016, dans le secteur Belron, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » incluait, parmi d'autres montants, les provisions pour le nouveau plan d'incitant à long terme pour le management, et la ligne « Autres éléments avec effet de trésorerie » incluait, parmi d'autres montants, les flux de trésorerie relatifs aux restructurations annoncées.

En 2016, dans le secteur Belron, la ligne « Avantages du personnel » incluait, parmi d'autres montants, la contribution de l'employeur liée à la cessation du régime à prestations définies aux États-Unis.

En 2017, dans le secteur Belron, la ligne « Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles » n'inclut pas les nouveaux contrats de location-financement pour 40,8 millions EUR. Ceux-ci sont repris sous la ligne « Entrées » dans les notes annexes 11 et 12.

En 2017, au sein du secteur Moleskine, la ligne « Investissement net en autres actifs financiers » comprend le produit de la vente d'un produit d'assurance-vie conclu fin 2015 (voir note annexe 17).

En 2017 et en 2016, les financements intra-groupe représentent les montants prêtés par le secteur D'Ieteren Auto aux secteurs Belron et Moleskine, à des conditions de marché.

En 2017, au sein du secteur Belron, la ligne « intérêts payés » comprend les frais de refinancement et l'ensemble des coûts (-48,6 millions EUR) liés au remboursement anticipé des emprunts USPP (voir note annexe 22).

En 2017, la ligne « Dividendes reçus des/(versés par) les filiales » comprend le dividende extraordinaire payé par Belron à ses actionnaires dans le cadre de son refinancement (voir note annexe 22), malgré l'élimination intégrale de cette transaction intra-groupe en application de la norme IFRS 10.

En 2016, dans le secteur Moleskine, la ligne « Exercice de plans de paiements fondés sur des actions » incluait les entrées de trésorerie issues de l'exercice de plan d'options par les employés (Plan d'Options 2016-2020 lancé en avril 2016, devenu exerçable anticipativement en raison du changement de contrôle lié à l'acquisition par la Société).

Note annexe 2.5 : Informations sectorielles - Secteurs géographiques (Exercice clôturé le 31 décembre)

Les deux secteurs opérationnels du Groupe (sous activités poursuivies, soit D'Ieteren Auto et Moleskine) sont actifs dans trois zones géographiques principales : la Belgique (principal marché pour le secteur D'Ieteren Auto), le reste de l'Europe et le reste du monde.

en millions de EUR	2017				2016 (1)			
	Belgique	Reste de l'Europe	Reste du monde	Groupe	Belgique	Reste de l'Europe	Reste du monde	Groupe
Produits sectoriels des activités ordinaires aux clients externes (2)	3.106,9	250,4	97,8	3.455,1	2.931,7	200,9	33,7	3.166,3
Actifs non-courants (3)	336,3	597,0	6,8	940,1	341,0	591,6	10,5	943,1

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.
(2) Basées sur la localisation géographique des clients.
(3) Les actifs non courants, tels que définis par la norme IFRS 8, comprennent le goodwill, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement et les autres créances non courantes.

NOTE ANNEXE 3 : PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

en millions de EUR	2017	2016 (1)
Véhicules neufs	2.905,1	2.731,8
Véhicules d'occasion	66,3	53,9
Pièces et accessoires	183,8	185,4
Activités d'après-vente des D'Ieteren Car Centers	82,3	83,3
D'Ieteren Sport	28,1	28,0
Loyers perçus dans le cadre de contrats de type «buy-back»	5,2	5,0
Autres produits des activités ordinaires	28,9	26,8
Sous-total D'Ieteren Auto	**3.299,7**	**3.114,2**
Sous-total Moleskine	**155,4**	**52,1**
PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (EXTERNES)	**3.455,1**	**3.166,3**
dont: ventes de biens	*3.338,7*	*3.051,1*
prestations de services	*116,4*	*115,0*
redevances	-	*0,2*

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

Les revenus d'intérêts et de dividendes (le cas échéant) sont présentés parmi les charges financières nettes (voir note annexe 5).

NOTE ANNEXE 4 : RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est établi après déduction des éléments suivants :

en millions de EUR	2017			2016 (1)		
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe
Achats et variations de stocks	-2.829,3	-29,1	-2.858,4	-2.655,8	-12,5	-2.668,3
Amortissements d'actifs corporels	-13,0	-4,8	-17,8	-13,6	-1,4	-15,0
Amortissements d'actifs incorporels	-2,1	-2,0	-4,1	-1,7	-0,3	-2,0
Perte de valeur sur immobilisations corporelles	-	-	-	-0,1	-	-0,1
Autres loyers relatifs à des locations simples	-0,1	-0,2	-0,3	-	-	-
Réductions de valeur sur stocks	1,7	-2,2	-0,5	1,3	-0,5	0,8
Frais de personnel (voir note annexe 8)	-173,1	-28,1	-201,2	-163,7	-6,2	-169,9
Réductions de valeur sur créances	2,2	-0,1	2,1	3,6	-0,2	3,4
Plus-values sur immobilisations corporelles	0,4	-	0,4	4,6	-	4,6
Moins-values sur immobilisations corporelles	-	-	-	-0,2	-	-0,2
Loyers générés par les immeubles de placements (2)	1,5	-	1,5	1,4	-	1,4
Divers (3)	-216,8	-63,7	-280,5	-212,5	-16,4	-228,9
CHARGES OPÉRATIONNELLES NETTES	**-3.228,6**	**-130,2**	**-3.358,8**	**-3.036,7**	**-37,5**	**-3.074,2**

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.
(2) Ces charges se rapportent exclusivement à des immeubles de placement ayant généré des loyers.
(3) Ces charges sont principalement composées de frais de marketing et d'informatique, ainsi que d'honoraires de services juridiques et de conseils.

En 2016, les plus-values sur immobilisations corporelles proviennent de la cession de bâtiments précédemment utilisés pour les activités de distribution automobile.

Moleskine a contribué aux charges opérationnelles nettes pendant douze mois en 2017, contre trois mois en 2016.

NOTE ANNEXE 5 : CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes se ventilent de la manière suivante :

en millions de EUR	2017			2016 (1)		
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe
Charges financières:						
Charges des dettes	-1,5	-3,5	-5,0	-1,6	-0,2	-1,8
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	-0,2	-	-0,2	-0,1	-	-0,1
Autres charges financières	0,2	-2,2	-2,0	-0,1	-0,7	-0,8
Sous-total des charges financières	-1,5	-5,7	-7,2	-1,8	-0,9	-2,7
Réajustements de valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 26)	1,7	-	1,7	-0,9	-	-0,9
Produits financiers	3,4	0,2	3,6	1,1	0,1	1,2
Intérêts sur financement intra-groupe	4,5	-4,5	-	0,6	-0,6	-
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	**8,1**	**-10,0**	**-1,9**	**-1,0**	**-1,4**	**-2,4**

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

En 2017 et en 2016, dans le secteur D'Ieteren Auto, la ligne « Autres charges financières » comprend les intérêts sur financement intra-groupe (0,9 million EUR en 2017 ; 0,4 million EUR en 2016) sur les prêts octroyés par le secteur D'Ieteren Auto au secteur Belron, afin de pouvoir présenter le secteur Belron sous les activités abandonnées dans le compte de résultats consolidé. Ces emprunts, aux conditions du marché, ont été intégralement remboursés en novembre 2017 dans le cadre du refinancement de Belron (voir note annexe 16).

En 2017, dans le secteur D'Ieteren Auto, les produits financiers comprennent la plus-value consolidée réalisée sur la vente de la filiale commune OTA Keys s.a. pour 2,9 millions EUR (voir note annexe 15).

Moleskine a contribué aux charges financières nettes pendant douze mois en 2017, contre trois mois en 2016.

NOTE ANNEXE 6 : RÉSULTATS PAR ACTION

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

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période est présenté dans le tableau ci-dessous.

Le Groupe a offert à certains membres du personnel des options sur actions ordinaires de la Société. Celles-ci constituent la seule source de dilution potentielle des actions ordinaires.

Les options sur actions ordinaires de la Société font augmenter, en 2016 et en 2017, le nombre moyen pondéré d'actions de la Société, le prix d'exercice de certaines options étant inférieur au cours de bourse moyen. Ces options sont dilutives et incluses dans le calcul des EPS dilués.

NOTE ANNEXE 6 : RÉSULTATS PAR ACTION (suite)

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

		2017	2016 [1]
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		112,6	49,9
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-1,3	-0,6
Numérateur pour l'EPS (en millions de EUR)	(a)	111,3	49,3
Résultat des activités poursuivies		71,3	92,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies		-	-2,5
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres		71,3	90,4
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-0,8	-1,1
Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en millions de EUR)	(b)	70,5	89,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	(c)	54.209.166	54.223.534
Ajustement relatif aux plans d'options sur actions		216.168	120.853
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué	(d)	54.425.334	54.344.387
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base (en EUR)	**(a)/(c)**	**2,05**	**0,91**
EPS dilué (en EUR)	**(a)/(d)**	**2,05**	**0,91**
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base des activités poursuivies (en EUR)	(b)/(c)	1,30	1,65
EPS dilué des activités poursuivies (en EUR)	(b)/(d)	1,30	1,64

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

NOTE ANNEXE 7 : PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Il existe dans le Groupe un plan de paiements fondé sur des actions. Depuis 1999, des options sur actions ont été accordées aux directeurs et cadres du secteur D'Ieteren Auto, dans le cadre de la loi belge du 26 mars 1999. L'action sous-jacente est l'action ordinaire de s.a. D'Ieteren n.v. Les options octroyées peuvent être exercées après une période de trois ans de service depuis la date d'octroi, au prix et sur la période prévus par le plan.

Les options en cours ont les caractéristiques suivantes :

Date d'octroi	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice	Périodes d'exercice	
	2017	2016	(EUR)	From	To
2017	160.000	-	41,80	1/01/2021	13/03/2027
2016	10.000	10.000	38,09	1/01/2020	16/11/2026
2016	135.000	135.000	31,71	1/01/2020	13/03/2026
2016	79.000	79.000	31,71	1/01/2020	13/03/2026
2016	98.000	98.000	28,92	1/01/2020	21/01/2026
2015	95.000	95.000	32,10	1/01/2019	12/03/2025
2015	63.352	63.352	32,10	1/01/2019	12/03/2025
2014	122.091	122.091	33,08	1/01/2018	10/03/2024
2013	37.450	65.250	34,99	1/01/2017	24/11/2023
2013	23.036	89.361	34,23	1/01/2017	18/03/2023
2012	39.100	52.400	36,45	1/01/2016	14/10/2022
2011	74.275	131.836	35,00	1/01/2015	22/12/2021
2010	43.630	55.977	39,60	1/01/2014	3/10/2020
2009	20.350	23.600	24,00	1/01/2013	27/10/2019
2008	15.855	20.505	12,10	1/01/2012	5/11/2018
2007	16.350	28.120	26,40	1/01/2011	2/12/2022
2006	9.900	14.800	26,60	1/01/2010	27/11/2021
2005	10.050	10.800	20,90	1/01/2009	6/11/2020
2004	3.150	3.150	14,20	1/01/2008	28/11/2019
2003	3.300	3.450	16,34	1/01/2007	16/11/2018
Total	**1.058.889**	**1.101.692**			

La totalité des options en cours sont couvertes par des actions propres (voir note annexe 20).

La variation des options en cours s'explique de la manière suivante :

	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice moyen pondéré (en EUR)	
	2017	2016	2017	2016
Options en cours au début de l'exercice	1.101.692	1.041.624	32,2	31,8
Octroyées au cours de l'exercice	160.000	322.000	41,8	32,6
Exercées au cours de l'exercice	-202.803	-261.932	33,7	29,3
Options en cours à la clôture de l'exercice	**1.058.889**	**1.101.692**	**33,4**	**32,2**
dont: options exerçables à la clôture de l'exercice	*296.446*	*344.638*	*32,2*	*32,0*

En 2017, une grande partie des options a été exercée au cours des premier et deuxième trimestres de l'exercice. Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à 40,90 EUR (2016 : 37,86 EUR).

La moyenne pondérée de la durée de vie contractuelle résiduelle des options en cours à la fin de la période est la suivante :

	Nombre d'années
31 décembre 2017	**6,7**
31 décembre 2016	7,0

NOTE ANNEXE 7 : PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS (suite)

La norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » requiert que la juste valeur de toutes les options octroyées après le 7 novembre 2002 soit prise en résultat (1,9 million EUR au cours de la période). La juste valeur des options doit être déterminée à chaque date d'octroi. Un modèle d'évaluation (« simple Cox model ») a été utilisé à chaque date d'octroi, en adaptant les hypothèses. Les hypothèses pour les octrois de 2017 et de 2016 sont les suivantes :

	2017	2016			
Nombre de travailleurs	8	155	1	7	9
Cours de l'action au comptant (en EUR)	43,0	39,0	38,1	39,0	28,6
Prix de levée des options (en EUR)	41,8	31,7	38,1	31,7	28,9
Période d'acquisition des droits (en années)	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Durée de vie attendue des options (en années)	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Volatilité attendue (en %)	34%	29%	30%	29%	31%
Taux d'intérêt sans risque (en %)	0,72%	0,21%	0,51%	0,21%	0,36%
Dividende attendu (en EUR)	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7
Taux de rotation attendu du personnel (en %)	0%	0%	0%	0%	0%
Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en EUR)	14,4	12,4	11,4	12,4	6,7

La volatilité et les dividendes attendus ont été fournis par un expert indépendant. Le taux d'intérêt sans risque est basé sur les taux zéro-coupon d'une durée équivalente à celle des options accordées.

NOTE ANNEXE 8 : AVANTAGES DU PERSONNEL

Note annexe 8.1 : Frais de personnel

Les frais de personnel sont analysés ci-dessous :

en millions de EUR	2017			2016 (1)		
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe
Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies	*-4,4*	-	*-4,4*	*-4,8*	-	*-4,8*
Charges de pension au titre de régimes à prestations définies	*0,7*	*-0,7*	-	*-1,2*	*-0,2*	*-1,4*
Charge totale de pension (voir note annexe 8.2)	-3,7	-0,7	-4,4	-6,0	-0,2	-6,2
Salaires et sécurité sociale	-167,5	-27,4	-194,9	-156,2	-6,0	-162,2
Paiements fondés sur des actions: réglés en instruments de capitaux propres	-1,9	-	-1,9	-1,5	-	-1,5
Total des frais de personnel	**-173,1**	**-28,1**	**-201,2**	**-163,7**	**-6,2**	**-169,9**

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

Moleskine a contribué aux frais de personnel pendant douze mois en 2017, contre trois mois en 2016.

Les effectifs (en équivalents temps plein moyens) sont les suivants :

	2017	2016 (1)
D'Ieteren Auto	1.794	1.610
Moleskine	434	398
Groupe	**2.228**	**2.008**

(1) Après retraitement.

NOTE ANNEXE 8 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

Note annexe 8.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme

Les avantages à long terme du personnel incluent les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme. Les avantages postérieurs à l'emploi sont analysés ci-dessous. Les autres avantages à long terme sont présentés en provisions non courantes ou en autres dettes non courantes, et font l'objet d'une mention spécifique dans la note annexe correspondante s'ils sont significatifs.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont constitués des régimes de pension. Les entités du Groupe contribuent aux régimes de pension prévus par les législations nationales. Certaines entités du Groupe fournissent des régimes de pension complémentaires, y compris des régimes à prestations définies, qui sont pour la plupart des régimes financés par des investissements placés en dehors du Groupe.

Le Groupe a mis en place des régimes de retraite pour ses employés dans différents pays, essentiellement en Belgique, au Royaume-Uni, au Canada, en Italie et, jusqu'au 31 décembre 2016, aux États-Unis. Les régimes en Belgique sont relatifs au secteur D'Ieteren Auto et sont financés et non financés. Le principal régime en Italie est établi au sein du secteur Moleskine. Tous les autres concernent le secteur Belron et sont majoritairement financés. Des valorisations actuarielles indépendantes de ces régimes sont réalisées lorsque nécessaire. Le Groupe est et a toujours été en conformité avec toutes les réglementations locales et les obligations de financement.

La politique et la stratégie globale d'investissement régissant les régimes de retraite à prestations définies du Groupe reposent sur un objectif de retour sur investissement qui, avec les cotisations, garantit qu'il y aura suffisamment d'actifs pour payer les prestations de retraite à leur échéance tout en atténuant les divers risques liés aux régimes. Les stratégies d'investissement des régimes sont régies selon les lois et règlements locaux dans chaque juridiction. L'affectation effective des actifs dépend des conditions actuelles et attendues de l'économie et des marchés et de la catégorie et du profil de risque des actifs spécifiques. Par ailleurs, il est tenu compte du profil des échéances des engagements liés aux régimes. Au 31 décembre 2017, il n'existe aucun actif destiné à apparier la position actif/passif.

Le Groupe gère un régime de retraite à prestations définies en Belgique dont les affiliations ont été clôturées en 2005. Le régime de retraite par capitalisation est alimenté sur la base d'un pourcentage du salaire annuel augmenté jusqu'au moment du départ en retraite à concurrence de 4,0 % maximum. Une valorisation actuarielle complète du régime a été réalisée en décembre 2016 par un actuaire qualifié indépendant. Les valorisations complètes au regard de la norme IAS 19 sont réalisées tous les trois ans, et des projections intermédiaires sont effectuées entretemps.

Le Groupe gère un régime de retraite à prestations définies au Royaume-Uni dont les affiliations ont été clôturées en 2003 et en 2011. Le régime de retraite par capitalisation est alimenté sur la base d'un pourcentage du salaire annuel augmenté jusqu'au moment du départ en retraite à concurrence de 5 % maximum. En mai 2015, ces deux régimes ont été clôturés et l'ensemble des affiliés ont intégré un régime à cotisations définies. Un actuaire qualifié indépendant a réalisé une valorisation actuarielle complète du régime au 31 mars 2014, actualisée au 31 décembre 2017. La valorisation des financements est réalisée tous les trois ans pour déterminer les besoins du régime en cotisations. Le régime de retraite est géré par un ensemble d'administrateurs, certains nommés par le Groupe, d'autres par les affiliés.

Le Groupe gère plusieurs régimes de retraite à prestations définies au Canada. Les affiliations sont clôturées pour deux de ces régimes. Les dernières valorisations actuarielles complètes des régimes ont été réalisées au 31 décembre 2015. Chaque valorisation a été actualisée au 31 décembre 2017 par un actuaire qualifié indépendant. Une valorisation complète de ces régimes est réalisée tous les trois ans.

Le Groupe gérait un régime de retraite à prestations définies aux États-Unis. Le régime a été mis en place en 2007 et a été fermé aux nouvelles affiliations. Une valorisation complète a été réalisée au 31 décembre 2013 par un actuaire qualifié indépendant. Celle-ci a été mise à jour par un actuaire qualifié indépendant jusqu'au moment de la vente. Le régime de retraite a été clôturé, et l'obligation résiduelle a été réglée au travers d'une cotisation patronale de 20,6 millions EUR en décembre 2016. Il n'existe aucun autre engagement en vertu de l'ancien régime.

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

NOTE ANNEXE 8 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

Note annexe 8.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme (suite)

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes (elles sont données sous forme d'intervalles compte tenu de la diversité des régimes au sein du Groupe) :

	Régimes financés				Régimes non financés			
	2017		2016		2017		2016	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Taux d'inflation	1,5%	3,4%	1,5%	3,6%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Taux d'actualisation	1,3%	3,2%	1,0%	3,3%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Taux de croissance des salaires	2,0%	5,3%	1,0%	5,3%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Taux de croissance des prestations	1,9%	3,4%	1,8%	3,4%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Espérance de vie d'un homme retraité	18,6	44,7	22,5	44,7				
Espérance de vie d'une femme retraitée	22,0	46,4	26,3	46,4				
Espérance de vie d'un homme non retraité	18,6	22,6	21,1	23,0				
Espérance de vie d'une femme non retraitée	22,0	24,1	24,0	24,6				

La durée moyenne pondérée des obligations à travers les régimes est comprise entre 10 et 24 ans.

Les tableaux ci-dessous ne reprennent pas les chiffres 2017 pour le secteur Belron ; les actifs et les passifs du secteur Belron sont classés comme détenus en vue de la vente dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2017 (voir notes annexes 1 et 16 pour obtenir de plus amples informations).

Les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière se présentent de la manière suivante, dépendant de la position nette de chaque régime :

en millions de EUR	**2017**	**2016**
Actifs liés aux avantages à long terme du personnel	-	0,5
Engagements liés aux avantages à long terme du personnel	-24,4	-53,7
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-24,4**	**-53,2**
dont: montant qui devrait être réglé dans les 12 mois	*-0,3*	*-0,2*
montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois	*-24,1*	*-53,0*

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

en millions de EUR	**2017**			**2016**		
	Régimes financés	**Régimes non financés**	**Total**	**Régimes financés**	**Régimes non financés**	**Total**
Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies	-91,4	-3,3	-94,7	-613,0	-7,7	-620,7
Juste valeur des actifs des régimes	70,3	-	70,3	567,5	-	567,5
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-21,1**	**-3,3**	**-24,4**	**-45,5**	**-7,7**	**-53,2**

Les montants comptabilisés dans l'état du résultat global sont les suivants :

en millions de EUR	**2017**			**2016**		
	Régimes financés	**Régimes non financés**	**Total**	**Régimes financés**	**Régimes non financés**	**Total**
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes, net des frais de gestion des actifs	52,3	-	52,3	120,7	-	120,7
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	20,7	-	20,7	8,2	-	8,2
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-26,8	-	-26,8	-218,4	-	-218,4
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	13,9	-	13,9	0,9	-	0,9
Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)	**60,1**	**-**	**60,1**	**-88,6**	**-**	**-88,6**

NOTE ANNEXE 8 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

Note annexe 8.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme (suite)

Les modifications des hypothèses financières en 2017, toutes établies de manière cohérente par rapport à la période précédente, ont impacté le total des gains (+) et pertes (-) actuariels pour un montant de -26,8 millions EUR (2016 : -218,4 millions EUR, dont -129 millions EUR sont liés au régime à prestations définies au Royaume-Uni ; l'incertitude économique qui a suivi le vote du Brexit a eu une incidence significative sur le taux d'actualisation utilisé pour le régime britannique). En 2016, 80 millions EUR étaient également liés au régime de retraite à cotisations définies en Belgique (considéré par les normes IFRS comme un régime à prestations définies – voir ci-dessous). En 2016, l'augmentation du rendement réel diminué du rendement des intérêts sur les actifs des régimes de retraite s'expliquait en partie par la juste valeur des actifs du régime (63 millions EUR) liée au régime de retraite à cotisations définies en Belgique (considéré par les normes IFRS comme un régime à prestations définies – voir ci-dessous).

Les gains et pertes actuariels cumulés (pour la quote-part du Groupe) reconnus dans l'état consolidé du résultat global constituent une perte de 57 millions EUR (2016 : perte de 112 millions EUR).

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

en millions de EUR	2017			2016		
	Cotés sur un marché actif	Autres	Total	Cotés sur un marché actif	Autres	Total
Instruments de capitaux propres	-	-	-	242,4	-	242,4
Obligations d'état	-	-	-	150,4	-	150,4
Obligations privées	-	-	-	50,0	-	50,0
Biens immobiliers	-	-	-	0,3	-	0,3
Autres actifs	70,3	-	70,3	124,4	-	124,4
Juste valeur des actifs des régimes	**70,3**	**-**	**70,3**	**567,5**	**-**	**567,5**

La juste valeur des actifs des régimes ne comprend aucun bien ou autre actif utilisé par le Groupe, ni aucun instrument financier du Groupe. Chaque instrument de capitaux propres et de dette est coté sur un marché actif et représente un placement bénéficiant d'une notation de crédit de bonne qualité. Les autres actifs sont principalement constitués de trésorerie.

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

en millions de EUR	2017			2016		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Actifs des régimes au 1er janvier	**567,5**	**-**	**567,5**	**547,1**	**-**	**547,1**
Cotisations payées par le Groupe	5,2	-	5,2	22,5	-	22,5
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	14,2	-	14,2	19,1	-	19,1
Cotisations payées par les employés	1,6	-	1,6	-	-	-
Prestations payées aux bénéficiaires	-20,5	-	-20,5	-79,7	-	-79,7
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	53,6	-	53,6	122,0	-	122,0
Frais de gestion des actifs	-1,3	-	-1,3	-1,3	-	-1,3
Frais administratifs	-1,5	-	-1,5	-1,6	-	-1,6
Modifications du groupe	-0,5	-	-0,5	-	-	-
Ecarts de conversion	-22,2	-	-22,2	-60,6	-	-60,6
Reclassement vers actifs détennus en vue de la vente (voir note annexe 16)	-525,8	-	-	-	-	-
Actifs des régimes au 31 décembre	**70,3**	**-**	**70,3**	**567,5**	**-**	**567,5**

Le rendement effectif des actifs des régimes est analysé ci-dessous :

en millions de EUR	2017	2016
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	14,2	19,1
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	53,6	122,0
Frais de gestion des actifs	-1,3	-1,3
Rendement effectif net des actifs des régimes	**66,5**	**139,8**

NOTE ANNEXE 8 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

Note annexe 8.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme (suite)

Les variations de la juste valeur des engagements en matière de prestations définies se décomposent comme suit :

en millions de EUR	2017			2016		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier	**-613,0**	**-7,7**	**-620,7**	**-518,7**	**-7,3**	**-526,0**
Coût des services rendus	-6,4	0,9	-5,5	-1,2	-1,1	-2,3
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-15,1	-	-15,1	-18,1	-	-18,1
Prestations payées aux bénéficiaires	21,1	-	21,1	80,1	-	80,1
Cotisations payées par les employés	-1,6	-	-1,6	-	-	-
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	20,7	-	20,7	8,0	-	8,0
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-26,8	-	-26,8	-218,4	-	-218,4
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	13,9	-	13,9	0,9	-	0,9
Réductions et liquidations	-	-	-	-	0,7	0,7
Modifications du groupe	0,7	-	0,7	-2,0	-	-2,0
Frais administratifs	0,6	-	0,6	-	-	-
Ecarts de conversion	22,3	-	22,3	56,4	-	56,4
Reclassement vers passifs liés aux actifs non-courants détenus en vue de la vente (voir note annexe 16)	492,2	3,5	495,7	-	-	-
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre	**-91,4**	**-3,3**	**-94,7**	**-613,0**	**-7,7**	**-620,7**

Les montants comptabilisés en compte de résultats sont les suivants :

en millions de EUR	2017			2016		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Coût des services rendus	-5,2	0,9	-4,3	-0,3	-1,1	-1,4
Frais administratifs	-0,1	-	-0,1	-	-	-
Charge opérationnelle courante au titre des régimes de retraite	**-5,3**	**0,9**	**-4,4**	**-0,3**	**-1,1**	**-1,4**
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-1,1	-	-1,1	-0,1	-	-0,1
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	0,9	-	0,9	0,1	-	0,1
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	**-0,2**	**-**	**-0,2**	**-**	**-**	**-**
Coûts classés en activités abandonnées (Belron)	-2,7	-	-2,7	-1,5	-	-1,5
Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats	**-8,2**	**0,9**	**-7,3**	**-1,8**	**-1,1**	**-2,9**
dont: Coût des services rendus	-6,4	0,9	-5,5	-1,2	-1,1	-2,3
Frais administratifs	-0,9	-	-0,9	-1,6	-	-1,6
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-15,1	-	-15,1	-18,1	-	-18,1
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	14,2	-	14,2	19,1	-	19,1

La meilleure estimation des cotisations qui devraient être versées aux régimes en 2018 s'élève à 5 millions EUR.

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

NOTE ANNEXE 8 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

Note annexe 8.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme (suite)

Le tableau suivant présente une analyse de sensibilité pour chaque hypothèse actuarielle significative, reflétant l'impact qu'aurait sur l'engagement en matière de prestations définies au 31 décembre 2017 un changement d'hypothèse actuarielle raisonnablement possible à la date de clôture. L'analyse de sensibilité ne s'applique qu'aux engagements en matière de prestations définies, et non au déficit net des régimes de retraite à prestations définies dans son ensemble. La détermination de ce dernier dépend de nombreux facteurs et notamment, en plus des hypothèses ci-dessous, de la juste valeur des actifs des régimes.

en millions de EUR	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2017	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2016
Taux d'actualisation		
Augmentation de 50 points de base	53,8	55,5
Diminution de 50 points de base	-63,3	-65,2
Taux de croissance des salaires		
Augmentation de 50 points de base	-7,4	-8,9
Diminution de 50 points de base	6,5	9,0
Taux d'inflation		
Augmentation de 50 points de base	-22,3	-18,1
Diminution de 50 points de base	20,0	14,5
Taux de croissance des prestations		
Augmentation de 50 points de base	-20,3	-22,3
Diminution de 50 points de base	20,3	22,3
Espérance de vie		
Progression de l'espérance de vie d'une année	-16,0	-17,8

L'analyse de sensibilité inclut le secteur Belron et est basée sur le changement d'une seule hypothèse, toute autre hypothèse restant constante, afin d'éviter toute interdépendance entre hypothèses.

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

Ce régime est géré par une compagnie d'assurance qui garantit un rendement minimum des cotisations versées. Cependant, les rendements minimum garantis ont diminué de manière significative au cours de ces dernières années et sont actuellement inférieurs au rendement minimum que l'employeur doit garantir sur les cotisations (conformément à l'article 24 de la loi du 28 avril 2003 sur les pensions professionnelles, le Groupe doit garantir un rendement minimum moyen de 3,75 % sur les cotisations salariales, et de 3,25 % sur les cotisations patronales payées jusqu'au 31 décembre 2015). Le risque financier a par conséquent augmenté. La loi belge du 18 décembre 2015, entrée en vigueur au 1er janvier 2016, modifie entre autres le rendement minimum garanti (minimum de 1,75 % et maximum de 3,75 %).

La valorisation IFRS et la comptabilisation de ce type de plan avec des promesses basées sur la contribution ne sont pas prises en compte par la norme IAS 19. Compte tenu de la modification de la loi sur les pensions et du consensus actuel autour de la question, et suite aux analyses effectuées sur les régime de pensions, le Groupe estime que la méthode préconisée par la norme IAS 19 (méthode des unités de crédit projetées) est adaptée à l'évaluation de l'engagement dans le cas de la Belgique à partir de 2016. La valeur actualisée de l'engagement au titre de prestations définies s'élève à 82,0 millions EUR (2016 : 80,5 millions EUR). Le calcul est fondé sur la méthode des « unités de crédit projetées » avec projection des cotisations futures et des services au prorata pour la partie employeur du contrat et sans projection des cotisations futures pour la partie employé du contrat. La juste valeur des actifs du régime s'élève à 66,0 millions EUR (2016 : 63,4 millions EUR) et est égale aux actifs contractuels détenus par la compagnie d'assurance (pas d'application du paragraphe 115 de la norme IAS 19). Le déficit net s'élève à 16,0 millions EUR (2016 : 17,1 millions EUR). En 2016, le déficit net de 17,1 millions EUR était directement comptabilisé au sein des fonds propres dans l'état consolidé du résultat global (perte actuarielle).

NOTE ANNEXE 9 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT EXIGIBLES ET DIFFÉRÉS

Note annexe 9.1 : Charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôts sur le résultat se ventile de la manière suivante :

en millions de EUR	2017			2016 (1)		
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe
Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice	-10,2	-6,4	-16,6	-5,0	-3,4	-8,4
Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents	-	-0,1	-0,1	-	-	-
Variation des impôts différés	-13,2	1,4	-11,8	7,7	-0,7	7,0
Charge d'impôts sur le résultat	**-23,4**	**-5,1**	**-28,5**	**2,7**	**-4,1**	**-1,4**

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

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

en millions de EUR	2017			2016 (1)		
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe
Résultat avant impôts	84,6	15,2	99,8	81,1	13,2	94,3
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique (33,99%)	-28,8	-5,2	-34,0	-27,6	-4,5	-32,1
Éléments de réconciliation (voir ci-dessous)	5,4	0,1	5,5	30,3	0,4	30,7
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**-23,4**	**-5,1**	**-28,5**	**2,7**	**-4,1**	**-1,4**

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

Les éléments de réconciliation sont fournis ci-dessous :

en millions de EUR	2017			2016		
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe
Résultat avant impôts	84,6	15,2	99,8	81,1	13,2	94,3
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique (33,99%)	-28,8	-5,2	-34,0	-27,6	-4,5	-32,1
Différentiel de taux	-	-0,4	-0,4	-	0,7	0,7
Différences permanentes	-0,3	1,6	1,3	7,4	0,6	8,0
Utilisation de pertes fiscales	19,5	-	19,5	10,0	-	10,0
Autres différences temporaires	-2,9	-0,2	-3,1	-0,6	-	-0,6
Ajustements relatifs aux exercices précédents	-	-0,1	-0,1	-	-	-
Actifs d'impôts différés non comptabilisés	-1,2	-	-1,2	-2,3	-0,2	-2,5
Comptabilisation d'actifs d'impôts différés non comptabilisés précédemment	-	-	-	14,4	-0,7	13,7
Impact des dividendes	-12,4	-	-12,4	-	-	-
Coentreprises et entreprises associées	1,8	-	1,8	1,6	-	1,6
Autres éléments	0,9	-0,8	0,1	-0,2	-	-0,2
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**-23,4**	**-5,1**	**-28,5**	**2,7**	**-4,1**	**-1,4**

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

Le taux d'imposition réel du Groupe pour la période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2017 est de 28,6 % (1,5 % pour la période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2016, après retraitement suivant la classification du secteur Belron dans les activités abandonnées). L'augmentation du taux d'imposition réel résulte principalement de l'augmentation des impôts sur le résultat exigibles de l'exercice et de la variation des impôts différés (utilisation des actifs d'impôts différés sur les pertes et crédits fiscaux inutilisés en 2017 par rapport à la reconnaissance en 2016). Le taux d'imposition réel pour les trois secteurs confondus (malgré la classification comme activités abandonnées ou poursuivies) pour la période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2017 s'élève à 29,2% (période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2016 : 23,1 %).

NOTE ANNEXE 9 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT EXIGIBLES ET DIFFÉRÉS (suite)

Note annexe 9.1 : Impôts sur le résultat (suite)

À la fin de l'exercice 2017, des réformes de l'impôt sur les sociétés ont été adoptées en Belgique et aux États-Unis. Par conséquent, à compter du 1er janvier 2018, le taux d'imposition sur les sociétés passera de 33,99 % à 29,58 % (pour les années 2018 et 2019, et à 25 % à partir de 2020) en Belgique et de 35 % à 21 % aux États-Unis. Pour les trois secteurs confondus, cette modification a eu pour résultat une perte nette de 5 millions EUR liée au réajustement des actifs et passifs d'impôts différés, comptabilisés pendant l'exercice clôturé le 31 décembre 2017.

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

Note annexe 9.2 : Actifs et passifs d'impôts exigibles

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

Note annexe 9.3 : Impôts différés

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

Les mouvements des actifs et passifs d'impôts différés au cours de l'exercice et de l'exercice précédent sont les suivants :

en millions de EUR	Réévaluations	Amortissements et réductions de valeur	Provisions	Dividendes	Pertes fiscales récupérables	Instruments financiers	Autres	Total
Passifs d'impôts différés (montants négatifs)								
Au 1er janvier 2016	-13,2	-17,2	0,8	-0,7	1,7	-0,8	-1,7	-31,1
Crédit (Débit) en résultat	-	1,0	11,2	-0,3	-0,3	-2,1	1,3	10,8
Transfert entre impôts différés	13,2	-14,4	-7,9	1,0	0,8	0,3	-2,5	-9,5
Eléments acquis lors des regroupements d'entreprises	-111,7	0,1	1,4	-	-	-	-1,9	-112,1
Autres variations	-	-	-	-	-	-	1,1	1,1
Écarts de conversion	-	-5,2	0,9	-	-	-	-	-4,3
Au 31 décembre 2016	-111,7	-35,7	6,4	-	2,2	-2,6	-3,7	-145,1
Crédit (Débit) en résultat	-	-11,0	-2,1	-	0,4	0,9	1,1	-10,7
Autres variations	-	-	-	-	-	-	0,7	0,7
Écarts de conversion	-	12,6	-2,9	-	-	-	-0,2	9,5
Reclassement vers passifs liés aux actifs non-courants détenus en vue de la vente (voir note annexe 16)	-	12,6	-0,8	-	-1,4	-	0,2	10,6
Au 31 décembre 2017	**-111,7**	**-21,5**	**0,6**	**-**	**1,2**	**-1,7**	**-1,9**	**-135,0**

NOTE ANNEXE 9 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT EXIGIBLES ET DIFFÉRÉS (suite)

Note annexe 9.3 : Impôts sur le résultat différés (suite)

en millions de EUR	Réévaluations	Amortissements et réductions de valeur	Provisions	Dividendes	Pertes fiscales récupérables	Intruments financiers	Autres	Total
Actifs d'impôts différés (montants positifs)								
Au 1er janvier 2016	-	-116,8	69,0	-	89,6	-0,8	5,5	46,5
Crédit (Débit) en résultat	-	-11,6	-14,3	-	24,6	-0,1	-2,4	-3,8
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	18,2	-	0,1	0,5	-	18,8
Transfert entre impôts différés	-	19,2	-10,6	-0,9	-	0,4	1,4	9,5
Eléments acquis lors des regroupements d'entreprises	-	-	-	-	-	-	8,9	8,9
Autres variations	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Écarts de conversion	-	-0,6	3,2	-	3,4	-	0,2	6,2
Au 31 décembre 2016	-	-109,8	65,5	-0,9	117,7	-	13,8	86,3
Crédit (Débit) en résultat	-	81,1	-31,5	1,0	-42,7	0,2	4,9	13,0
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	-17,9	-	-	0,2	-	-17,7
Autres variations	-	-	-	-	-	-	-1,2	-1,2
Écarts de conversion	-	-0,2	-6,4	-	-8,8	-	0,2	-15,2
Reclassement vers actifs non-courants détenus en vue de la vente (voir note annexe 16)	-	27,3	-3,0	-	-60,3	-0,4	-8,9	-45,3
Au 31 décembre 2017	**-**	**-1,6**	**6,7**	**0,1**	**5,9**	**-**	**8,8**	**19,9**
Actif net (Passif net) d'impôts différés après compensation reconnu dans l'état consolidé de la situation financière:								
31 décembre 2016	-111,7	-145,5	71,9	-0,9	119,9	-2,6	10,1	-58,8
31 décembre 2017	**-111,7**	**-23,1**	**7,3**	**0,1**	**7,1**	**-1,7**	**6,9**	**-115,1**

Le montant net d'impôts différés (incluant ceux du secteur Belron) comprend des actifs nets d'impôts différés de 26,8 millions EUR (2016 : 28,4 millions EUR) qui devraient s'inverser l'année suivante. Cependant, étant donné la faible prévisibilité des mouvements des impôts différés, ce montant net pourrait ne pas s'inverser comme prévu initialement.

À la date de clôture de l'exercice, le Groupe dispose de pertes et de crédits fiscaux inutilisés s'élevant à 186,6 millions EUR (2016 : 228,2 millions EUR), pouvant être utilisés contre des profits futurs, pour lesquels aucun actif d'impôts différés n'a été reconnu en raison du caractère imprévisible des profits futurs. Ceux-ci comprennent des pertes fiscales inutilisées de 31,6 millions EUR (2016 : 26,5 millions EUR) qui arriveront à échéance entre 2018 et 2027 (2016 entre 2017 et 2036). Les autres pertes peuvent être reportées indéfiniment.

À la date de clôture de l'exercice, le montant total des différences temporelles liées aux participations dans les filiales, succursales, entreprises associées et coentreprises (provenant principalement de l'accumulation des réserves consolidées positives de ces entités), pour lesquelles des passifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés, s'élève à 1.151 millions EUR (2016 : 1.025 millions EUR). Aucun passif d'impôts différés n'a été reconnu pour ces différences, car le Groupe est en mesure de contrôler le moment où ces différences s'inverseront et parce qu'il est probable que ces différences ne s'inverseront pas dans un horizon de temps prévisible. Il convient de noter que le renversement de ces différences temporelles, par exemple par voie de distribution de dividendes par les filiales à la Société, ne générera pas (ou quasiment pas) d'impôt exigible.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il existe une probabilité suffisante qu'ils seront recouvrés dans un horizon de temps prévisible. Le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés a été déterminé de manière prudente. Cependant, si les conditions de recouvrabilité ne devaient pas être satisfaites dans le futur, la valeur comptable actuelle des actifs d'impôts différés pourrait être réduite.

NOTE ANNEXE 10 : GOODWILL

en millions de EUR	2017	2016
Valeur brute au 1er janvier	1.327,1	1.112,4
Pertes de valeur cumulées au 1er janvier	-235,9	-121,8
Valeur comptable au 1er janvier	**1.091,2**	**990,6**
Entrées (voir note annexe 25)	38,6	189,1
Augmentation / (Diminution) due aux options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 26)	10,6	8,7
Pertes de valeur	-16,0	-114,1
Ajustements	-1,2	-0,4
Écarts de conversion	-40,8	17,3
Reclassement vers actifs non-courants détennus en vue de la vente (voir note annexe 16)	-898,2	-
Valeur comptable au 31 décembre	**184,2**	**1.091,2**
dont: valeur brute	*184,2*	*1.327,1*
pertes de valeur cumulées	*-*	*-235,9*

Au cours de la période, les entrées comprennent le goodwill provenant de regroupements d'entreprises effectués dans le secteur Belron, qui ont toutes été classées dans les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (voir note annexe 16).

L'augmentation due aux options de vente comprend la variation du goodwill comptabilisée en fin d'exercice pour refléter la variation du prix d'exercice des options de vente résiduelles accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle et la variation de la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle (voir note annexe 26).

Au cours de la période, à la suite du test annuel de perte de valeur réalisé par le secteur Belron (son goodwill étant classé dans les actifs non-courants détenus en vue de la vente), une perte de valeur a été comptabilisée en Italie pour un montant de 16,0 millions EUR. Au cours de l'exercice précédent, dans le secteur Belron, les pertes de valeur concernaient l'Italie (61,0 millions EUR), le Royaume-Uni (15,2 millions EUR), les Pays-Bas (32,8 millions EUR), la Russie (4,5 millions EUR), la Grèce (0,5 million EUR) et l'Irlande (0,1 million EUR). Au cours des deux périodes, les pertes de valeur sur le goodwill sont classées sous les activités abandonnées.

Au cours des deux périodes, les ajustements reflètent l'adaptation de la juste valeur des actifs nets relatifs aux acquisitions effectuées en 2016 et en 2015 par le secteur Belron.

Tout le goodwill relatif au secteur Belron (898,2 millions EUR au 31 décembre 2017) a été classé comme détenu en vue de la vente au 31 décembre 2017 (voir note annexe 16).

L'affectation du goodwill aux unités génératrices de trésorerie s'établit comme suit (l'affectation des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée est présentée en note annexe 11) :

en millions de EUR	2017	2016
D'Ieteren Auto	12,3	12,3
Moleskine	171,9	171,9
Belron	-	907,0
GROUPE	**184,2**	**1.091,2**

Le goodwill est suivi au niveau des pays pour les regroupements d'entreprises et les opérations réalisées par Belron s.a. et ses filiales et au niveau des secteurs d'activité pour les regroupements d'entreprises et les opérations réalisées par la Société.

En application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe réalise à chaque clôture annuelle une analyse de la valeur comptable du goodwill et des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée (voir note annexe 11). Ces tests de perte de valeur, basés sur le calcul de la valeur d'utilité (juste valeur diminuée des coûts de cession pour l'analyse de l'investissement de la Société dans Belron – voir ci-dessous), ont été réalisés pour s'assurer que la valeur comptable des actifs du Groupe n'excède pas leur valeur recouvrable, définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

NOTE ANNEXE 10 : GOODWILL (suite)

Le secteur Belron réalise ce test pour chacune de ses unités génératrices de trésorerie (soit les différents pays dans lesquels il opère). En 2017, cette révision a mené à une perte de valeur totale de 16,0 millions EUR actée sur le goodwill en Italie. Cette charge a suivi la révision du goodwill, des actifs corporels et incorporels, en utilisant des plans stratégiques préparés dans l'année pour calculer les hypothèses de flux de trésorerie à long terme pour chaque unité génératrice de trésorerie. Les prévisions pour l'activité italienne se basent sur une poursuite du déclin du marché, et les perspectives économiques à long terme du pays se sont également détériorées en 2017. En 2016, cette révision a mené à une perte de valeur totale de 133,2 millions EUR, dont une perte de valeur de 114,1 millions EUR actée sur le goodwill (Italie : 61,0 millions EUR, Royaume-Uni : 15,2 millions EUR, Pays-Bas : 32,8 millions EUR, Russie : 4,5 millions EUR, Grèce : 0,5 million EUR et Irlande : 0,1 million EUR), une perte de valeur de 16,5 millions EUR actée sur des marques à durée d'utilité indéterminée (Royaume-Uni) et une perte de valeur de 2,6 millions EUR actée sur des immobilisations corporelles (Grèce, Russie et Irlande).

Pour déterminer la valeur d'utilité de chaque unité génératrice de trésorerie, le secteur Belron a calculé la valeur actuelle des flux estimés de trésorerie attendus issus de l'utilisation poursuivie des actifs, en utilisant un taux spécifique d'actualisation avant impôts reflétant le profil de risque des unités génératrices de trésorerie identifiées. Ce taux d'actualisation avant impôts est déterminé sur la base du coût moyen pondéré du capital de chaque unité génératrice de trésorerie, incluant les ajustements appropriés au profil de risque correspondant à l'activité et au pays concerné (« prime de risque par pays »). Les flux futurs estimés de trésorerie sont déterminés sur la base de plans stratégiques préparés plus tôt dans l'année pour calculer les hypothèses de flux de trésorerie à long terme pour chaque unité génératrice de trésorerie, en extrapolant ultérieurement (valeur terminale) sur la base d'un taux moyen de croissance à long terme. Ce taux de croissance est de 2 % (2016 : 2 %) pour toutes les unités génératrices de trésorerie, à l'exception du Canada (1,8 %), de l'Italie (0,5 %) et des Pays-Bas (1,5 %). Les plans prévisionnels à long terme couvrent une période de cinq ans.

Les taux d'actualisation avant impôts retenus pour les projections de flux de trésorerie des principales unités génératrices de trésorerie sont :

Taux d'actualisation avant impôts	2017	2016
Royaume-Uni	9,3%	9,0%
France	10,3%	10,5%
Italie	10,7%	10,8%
Allemagne	9,8%	11,1%
Canada	9,7%	9,6%
Pays-Bas	6,9%	9,2%
Belgique	10,6%	10,5%
Australie	10,3%	10,1%
États-Unis	12,1%	11,4%
Espagne	10,5%	10,2%
Turquie	16,7%	16,3%
Grèce	17,3%	17,0%
Autres	de 8,4% à 22,0%	de 9,0% à 22,2%

Le Conseil d'administration de la Société a également revu la valeur comptable de sa participation dans Belron, basée sur la juste valeur diminuée des coûts de cession, soit le prix de transaction convenu entre la Société et Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R ») concernant l'acquisition par CD&R d'une participation de 40 % dans Belron (voir notes annexes 1, 16 et 33). L'accord valorise Belron à 3 milliards EUR (valeur d'entreprise), ce qui, après déduction de la dette ajustée, se traduit par une valeur des fonds propres d'environ 1,5 milliard EUR. En tenant compte de la plus-value consolidée réalisée sur la vente qui sera comptabilisée en 2018 (voir note annexe 33), le Conseil d'administration de la Société observe que la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie de Belron n'excède pas sa valeur d'utilité diminuée des coûts de cession.

Le Conseil d'administration de la Société a également revu la valeur comptable de sa participation dans Moleskine. Pour déterminer la valeur d'utilité, la Société a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, sur la base du dernier plan à cinq ans de Moleskine revu par le Conseil d'administration, en extrapolant ultérieurement (taux de croissance pour l'année terminale de 2 %). Le taux d'actualisation retenu (taux avant impôts de 7,4 %) est déterminé sur la base du coût moyen pondéré du capital du secteur Moleskine. Le Conseil d'administration de la Société observe que la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie de Moleskine n'excède pas sa valeur d'utilité.

NOTE ANNEXE 10 : GOODWILL (suite)

Les principales hypothèses retenues pour valider la valeur du goodwill et des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée comprennent les taux de croissance des revenus, la marge opérationnelle, les taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et les parts sectorielles de marché. Un ensemble de projections financières a été préparé pour chaque unité génératrice de trésorerie, sur la base des données du budget 2018. Les marges se basent sur les valeurs historiques atteintes par les unités génératrices de trésorerie respectives et les tendances globales du marché. Les charges opérationnelles se basent sur les niveaux historiques ajustés correctement pour refléter les augmentations du niveau d'activité sur la période des projections de trésorerie. Ces hypothèses de croissance des ventes sont cohérentes avec les tendances historiques à long terme. Les taux de croissance à long terme sont basés sur l'analyse sectorielle et cohérents avec les tendances historiques.

Les flux de trésorerie futurs sont des estimations sujettes à révision au cours des exercices ultérieurs, en fonction de l'adaptation des hypothèses. Si ces données devaient évoluer dans un sens défavorable, la valeur d'utilité du goodwill et celle des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée pourraient devenir inférieures à leur valeur comptable. Les sensibilités ont également été calculées sur chacune des hypothèses principales de la manière suivante : réduction de 1 % du taux de croissance à long terme, diminution de 0,5 % des marges et augmentation de 1 % du taux d'actualisation. En appliquant les sensibilités au 31 décembre 2017, la marge disponible semble suffisante pour la plupart des unités génératrices de trésorerie, à l'exception de celles qui sont présentées ci-après.

Une diminution du taux de croissance à long terme de 1 % résulterait en une perte de valeur additionnelle de 5,0 millions EUR (Italie : 1,7 million EUR, Canada : 0,8 million EUR et Pays-Bas : 2,5 millions EUR). Une diminution des marges de 0,5 % résulterait en une perte de valeur additionnelle de 20,6 millions EUR (Italie : 6,3 millions EUR, Royaume-Uni : 8,8 millions EUR, Canada : 3,0 millions EUR et Pays-Bas : 2,5 millions EUR). Une augmentation du taux d'actualisation de 1 % résulterait en une perte de valeur additionnelle de 24,8 millions EUR (Italie : 3,4 millions EUR, Royaume-Uni : 5,2 millions EUR, Canada : 9,3 millions EUR et Pays-Bas : 6,9 millions EUR).

NOTE ANNEXE 11 : ACTIFS INCORPORELS

Le goodwill est analysé en note annexe 10. Tous les actifs incorporels ont des durées d'utilité finies, sauf mention contraire.

en millions de EUR	Autres licences et droits similaires	Marques (à durée d'utilité finie ou indéter-minée)	Contrats clients	Logiciels	Immobilisations incorporelles en cours de dévelo-ppement	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2017	0,4	786,8	100,1	317,4	2,9	5,3	1.212,9
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2017	-0,4	-46,1	-88,8	-196,8	-	-4,0	-336,1
Valeur comptable au 1er janvier 2017	**-**	**740,7**	**11,3**	**120,6**	**2,9**	**1,3**	**876,8**
Entrées:	-	-	-	-	-	-	-
Eléments acquis séparément	-	4,3	1,4	63,3	0,8	-	69,8
Sorties	-	-	-	-3,7	-	-	-3,7
Amortissements	-1,9	-0,8	-4,5	-30,2	-	-	-37,4
Transferts de (vers) d'autres catégories	7,4	-4,2	1,2	-0,6	-2,6	-	1,2
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 25)	-	0,6	3,8	0,6	-	-	5,0
Ecarts de conversion	-	-17,2	-1,0	-7,6	-	-	-25,8
Reclassification vers actifs non-courants détennus en vue de la vente (voir note annexe 16)	-	-320,6	-12,2	-130,5	-	-	-463,3
Valeur comptable au 31 décembre 2017	**5,5**	**402,8**	**-**	**11,9**	**1,1**	**1,3**	**422,6**
dont: valeur brute	*12,8*	*402,8*	*-*	*26,7*	*1,1*	*5,3*	*448,7*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-7,3*	*-*	*-*	*-14,8*	*-*	*-4,0*	*-26,1*
Valeur brute au 1er janvier 2016	0,4	376,6	94,8	269,3	-	4,0	745,1
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2016	-0,4	-28,6	-75,7	-165,7	-	-4,0	-274,4
Valeur comptable au 1er janvier 2016	**-**	**348,0**	**19,1**	**103,6**	**-0,0**	**-**	**470,7**
Entrées:	-	-	-	-	-	-	-
Eléments acquis séparément	-	-	-	50,6	0,7	-	51,3
Sorties	-	-	-	-4,6	-	-	-4,6
Amortissements	-	-1,0	-9,6	-31,1	-	-	-41,7
Pertes de valeur	-	-16,5	-	-	-	-	-16,5
Transferts de (vers) d'autres catégories	-	0,4	-	-	-	-	0,4
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	405,0	1,5	0,3	2,2	1,3	410,3
Ecarts de conversion	-	4,8	0,3	1,8	-	-	6,9
Valeur comptable au 31 décembre 2016	**-**	**740,7**	**11,3**	**120,6**	**2,9**	**1,3**	**876,8**
dont: valeur brute	*0,4*	*786,8*	*100,1*	*317,4*	*2,9*	*5,3*	*1.212,9*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-0,4*	*-46,1*	*-88,8*	*-196,8*	*-*	*-4,0*	*-336,1*

Tous les actifs incorporels relatifs au secteur Belron ont été classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2017 (voir note annexe 16). Les marques CARGLASS® et AUTOGLASS®, acquises en 1999, ainsi que la marque SAFELITE® AUTO GLASS acquise en 2007, ont des durées d'utilité indéterminées étant donné qu'il n'existe, grâce aux efforts marketing consentis, aucune limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe.

La marque Moleskine (402,8 millions EUR ; acquise en novembre 2016) a une durée d'utilité indéterminée, car compte tenu de l'absence de facteurs susceptibles d'entraîner son obsolescence et à la lumière du cycle de vie des produits auxquels la marque se rapporte, il n'existe aucune limite prévisible à la période pendant laquelle cet actif est appelé à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe.

En 2016, la perte de valeur de 16,5 millions EUR a été actée sur la marque au Royaume-Uni, suite aux tests de perte de valeur effectués par le secteur Belron (voir note annexe 10).

La valeur comptable des marques à durée d'utilité finie était nulle au 31 décembre 2017 (2016 : 1,5 million EUR), tandis que celle des marques à durée d'utilité indéterminée s'élevait à 402,8 millions EUR (2016 : 739,2 millions EUR), entièrement allouée à l'unité génératrice de trésorerie Moleskine.

NOTE ANNEXE 11 : ACTIFS INCORPORELS (suite)

Les autres mentions exigées par la norme IAS 36 pour les actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée sont fournies en note annexe 10.

NOTE ANNEXE 12 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

en millions de EUR	Biens immobiliers	Installations et équipements	Actifs en construction	Total
Valeur brute au 1er janvier 2017	518,9	875,0	9,3	1.403,2
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2017	-256,1	-572,7	-0,0	-828,8
Valeur comptable au 1er janvier 2017	**262,8**	**302,3**	**9,3**	**574,4**
Entrées	22,4	113,0	7,9	143,3
Sorties	-3,1	-8,1	-	-11,2
Amortissements	-21,5	-78,9	-	-100,4
Transferts de (vers) d'autres catégories	-0,4	0,2	-0,7	-0,9
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 25)	5,3	3,4	-	8,7
Ecarts de conversion	-8,0	-23,9	-	-31,9
Reclassification vers actifs non-courants détenus en vue la vente (voir note annexe 16)	-94,9	-275,8	-	-370,7
Valeur comptable au 31 décembre 2017	**162,6**	**32,2**	**16,5**	**211,3**
dont: valeur brute	*312,2*	*116,9*	*16,5*	*445,6*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-149,6*	*-84,7*	*-0,0*	*-234,3*
Valeur brute au 1er janvier 2016	478,1	833,9	13,8	1.325,8
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2016	-235,4	-569,4	-0,0	-804,8
Valeur comptable au 1er janvier 2016	**242,7**	**264,5**	**13,8**	**521,0**
Entrées	27,5	105,6	12,3	145,4
Sorties	-4,1	-4,1	-	-8,2
Amortissements	-23,0	-76,7	-	-99,7
Perte de valeur	-0,5	-2,2	-	-2,7
Transferts de (vers) d'autres catégories	16,2	1,0	-16,8	0,4
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	4,3	10,0	0,3	14,6
Ecarts de conversion	-0,3	4,2	-0,3	3,6
Valeur comptable au 31 décembre 2016	**262,8**	**302,3**	**9,3**	**574,4**
dont: valeur brute	*518,9*	*875,0*	*9,3*	*1.403,2*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-256,1*	*-572,7*	*-0,0*	*-828,8*

Les immobilisations corporelles relatives au secteur Belron ont été classées comme détenues en vue de la vente au 31 décembre 2017 (voir note annexe 16).

Au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016, les actifs en construction comprennent principalement des biens immobiliers en construction dans le secteur D'Ieteren Auto.

Les valeurs comptables ci-dessus comprennent des actifs détenus en location-financement à concurrence des montants suivants :

en millions de EUR	Biens immobiliers	Installations et équipements	Actifs en construction	Total
31 décembre 2017	**-**	**5,3**	**-**	**5,3**
31 décembre 2016	-	78,4	-	78,4

La diminution s'explique par la reclassification au 31 décembre 2017 des actifs de Belron détenus en location-financement comme des actifs non courants détenus en vue de la vente (67,8 millions EUR).

NOTE ANNEXE 13 : IMMEUBLES DE PLACEMENT

en millions de EUR	2017	2016
Valeur brute au 1er janvier	10,8	12,6
Amortissements cumulés au 1er janvier	-7,0	-8,3
Valeur comptable au 1er janvier	**3,8**	**4,3**
Entrées	4,9	-
Amortissements	-0,6	-0,1
Transferts de (vers) d'autres catégories	0,9	-0,4
Valeur comptable au 31 décembre	**9,0**	**3,8**
dont: valeur brute	*16,6*	*10,8*
amortissements cumulés	*-7,6*	*-7,0*
Juste valeur	10,0	5,9

La détermination de la juste valeur s'est appuyée sur des indicateurs de marché, et repose sur une évaluation par un expert indépendant ayant une qualification professionnelle pertinente et reconnue et ayant une expérience récente quant à la situation géographique et la catégorie des immeubles de placement détenus par le Groupe. Les dernières évaluations disponibles datent de mars 2014 et de mai 2016.

Tous les immeubles de placement sont situés en Belgique et appartiennent au secteur D'Ieteren Auto.

D'autres informations relatives aux immeubles de placement sont fournies en note annexe 29.

NOTE ANNEXE 14 : STOCKS

en millions de EUR	2017	2016
D'Ieteren Auto		
Véhicules	309,6	314,7
Pièces de rechange et accessoires	25,5	26,3
Autres	0,4	0,8
Sous-total	**335,5**	**341,8**
Belron	**-**	**313,2**
Moleskine	**32,2**	**24,0**
GROUPE	**367,7**	**679,0**
dont: éléments comptabilisés à la juste valeur diminuée des coûts de la vente	*35,1*	*66,0*

Les éléments comptabilisés à la juste valeur diminuée des coûts de la vente comprennent principalement les véhicules vendus sous contrats de type « buy-back » qui sont maintenus dans l'état de la situation financière (ces contrats étant comptabilisés comme des contrats de location simple) jusqu'à leur revente ultérieure.

Les réductions de valeur cumulées sur les stocks s'élèvent à 13,2 millions EUR (2016 : 27,9 millions EUR). La diminution s'explique principalement par la classification de la valeur comptable des stocks dans le secteur Belron comme étant détenus en vue de la vente au 31 décembre 2017. Le montant des réductions de valeur sur stocks comptabilisées en charges opérationnelles (voir note annexe 4) s'élève à -0,5 million EUR (2016 : produit de 0,8 million EUR).

Les stocks sont principalement constitués de marchandises et leur valeur comptable devrait être recouvrée dans les 12 mois.

NOTE ANNEXE 15 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

En 2017, le Groupe possède trois entités mises en équivalence (quatre en 2016).

en millions de EUR	2017		2016 (1)	
	D'Ieteren Auto	Groupe	D'Ieteren Auto	Groupe
Participations dans les filiales communes	67,8	67,8	62,7	62,7
Participation dans l'entité associée	1,4	1,4	1,1	1,1
Participations dans les entités mises en équivalence	**69,2**	**69,2**	**63,8**	**63,8**
Part dans le profit (la perte) des filiales communes	5,1	5,1	4,6	4,6
Part dans le profit (la perte) de l'entité associée	0,3	0,3	-	-
Part dans le résultat après impôts des entités mises en équivalence	**5,4**	**5,4**	**4,6**	**4,6**

(1) Après retraitement pour refléter les activités abandonnées dans le secteur Belron – voir notes annexes 1 et 28 pour obtenir de plus amples informations.

Filiales communes

En 2017, deux filiales communes sont mises en équivalence (trois en 2016).

La plus importante filiale commune est Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin), détenue à 50 % moins une action par le Groupe et à 50 % plus une action par Volkswagen Financial Services (une filiale du groupe Volkswagen), destinée à offrir un éventail complet de services financiers associés à la vente de véhicules du groupe Volkswagen sur le marché belge.

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

en millions de EUR	2017	2016
Actifs non-courants	1.171,7	982,0
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	667,8	602,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	50,2	52,9
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-9,4	-6,2
Passifs financiers non-courants	-625,0	-643,0
Passifs courants (hors passifs financiers)	-96,8	-99,7
Passifs financiers courants	-1.022,9	-762,9
Actif net (100%)	135,6	125,9
Part du Groupe dans l'actif net (49.99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**67,8**	**62,9**
Produits des activités ordinaires	342,6	318,8
Résultat avant impôts	17,5	16,9
Résultat de la période (100%)	11,4	11,4
Autres éléments du résultat global (100%)	-1,8	-
Résultat global total de la période (100%)	9,6	11,4
Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)	**4,8**	**5,7**

La part dans l'actif net représente la part du Groupe dans les capitaux propres de VDFin au 31 décembre 2017.

Le 1er juillet 2017, la Société a vendu sa participation de 50 % dans OTA Keys s.a. à Continental AG. OTA Keys a été créée par la Société et Continental en 2014 en vue de développer des solutions de clé virtuelle. OTA Keys a été intégrée dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de mise en équivalence. Au premier semestre de 2017, la part du Groupe dans le résultat d'OTA Keys s'élève à -0,6 million EUR. La plus-value consolidée réalisée sur la cession de la filiale commune est comptabilisée parmi les charges financières nettes dans le secteur D'Ieteren Auto (voir note annexe 5).

NOTE ANNEXE 15 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)

Entité associée

À compter de juin 2012, les nouveaux services de location-financement à destination des clients du secteur D'Ieteren Auto sont fournis par la filiale commune VDFin. Les services liés aux contrats de location-financement conclus antérieurement à cette date sont toujours fournis par D'Ieteren Vehicle Trading s.a.(DVT), une entité associée détenue à 49 %.

Le tableau suivant synthétise l'information financière de DVT telle que reprise dans ses propres états financiers et réconcilie cette information financière à la valeur comptable de la participation du Groupe dans DVT.

en millions de EUR	2017	2016
Actifs non-courants	-	2,4
Actifs courants	3,2	3,4
Passifs non-courants	-	-2,9
Passifs courants	-0,3	-0,6
Actif net (100%)	2,9	2,3
Part du Groupe dans l'actif net (49%) et valeur comptable de la participation dans l'entité associée	**1,4**	**1,1**
Produits des activités ordinaires	0,5	2,8
Résultat avant impôts	0,7	0,3
Résultat de la période (100%)	0,6	0,1
Part du Groupe dans le résultat de la période (49%)	**0,3**	**-**

NOTE ANNEXE 16 : ACTIFS NON COURANTS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

Cadre conceptuel

Le 2 mai 2017, dans le cadre de la révision régulière de ses options stratégiques, la Société a annoncé qu'elle explorait la possibilité de faire entrer un partenaire minoritaire dans Belron, le leader mondial du remplacement et de la réparation de vitrage de véhicules. L'objectif de D'Ieteren était de rester l'actionnaire majoritaire tout en renforçant sa capacité d'investissement. La vente partielle des actions Belron à un partenaire minoritaire permettra à D'Ieteren d'élargir ses activités et de poursuivre sa stratégie à long terme qui vise à investir dans d'autres activités avec un potentiel de croissance importante. La direction de Belron est parfaitement alignée avec cette transaction qui est cohérente avec la vision stratégique de Belron. D'Ieteren continuera à soutenir pleinement le développement de Belron, tant dans le marché de la réparation et du remplacement de vitrage automobile qu'au niveau des recherches de nouveaux services.

Le 28 novembre 2017, la Société a annoncé la signature d'un accord définitif avec Clayton, Dubilier & Rice (CD&R) concernant un partenariat dans Belron. La transaction par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. La Société et le management de Belron conserveront la participation résiduelle de 60 %.

Classification comme détenus en vue de la vente et comptabilisation

Le Conseil d'administration de la Société a conclu que, à la date de clôture de l'exercice, le Groupe était engagé dans un plan de cession qui impliquera la perte du contrôle exclusif de sa filiale (certaines « questions réservées » étant partagées), et a par conséquent décidé de classer l'ensemble des actifs et passifs de Belron comme détenus en vue de la vente dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2017, les conditions définies par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant rencontrées.

Les actifs et passifs de Belron sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession à la date de la classification. La juste valeur diminuée des coûts de cession se base sur le prix de transaction convenu entre la Société et Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R ») concernant l'acquisition par CD&R d'une participation de 40 % dans Belron. L'accord valorise Belron à 3 milliards EUR (valeur d'entreprise), ce qui, après déduction de la dette ajustée, se traduit par une valeur des fonds propres d'environ 1,5 milliard EUR.

NOTE ANNEXE 16 : ACTIFS NON COURANTS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE (suite)

en millions de EUR	2017			2016	
	D'Ieteren Auto	Belron	Groupe	D'Ieteren Auto	Groupe
Goodwill	-	898,2	898,2	-	-
Immobilisations incorporelles	-	463,3	463,3	-	-
Immobilisations corporelles	0,8	369,9	370,7	-	-
Immeubles de placement	5,5	-	5,5	5,5	5,5
Actifs financiers disponibles à la vente	-	0,5	0,5	-	-
Dérivés détenus à des fins de couverture	-	2,0	2,0	-	-
Dérivés détenus à des fins de transaction	-	0,3	0,3	-	-
Avantages du personnel	-	39,4	39,4	-	-
Actifs d'impôts différés	-	45,3	45,3	-	-
Autres créances	-	2,2	2,2	-	-
Stocks	4,2	300,8	305,0	-	-
Dérivés détenus à des fins de couverture	-	0,3	0,3	-	-
Dérivés détenus à des fins de transaction	-	2,8	2,8	-	-
Actifs d'impôts courants	-	4,7	4,7	-	-
Clients et autres débiteurs	1,7	309,9	311,6	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	76,4	76,4	-	-
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	**12,2**	**2.516,0**	**2.528,2**	**5,5**	**5,5**

en millions de EUR	2017			2016	
	D'Ieteren Auto	Belron	Groupe	D'Ieteren Auto	Groupe
Avantages du personnel	-	9,3	9,3	-	-
Provisions	-	37,9	37,9	-	-
Prêts et emprunts	-	1.307,0	1.307,0	-	-
Autres dettes	-	5,4	5,4	-	-
Passifs d'impôts différés	-	10,6	10,6	-	-
Provisions	-	50,5	50,5	-	-
Prêts et emprunts	-	41,2	41,2	-	-
Dérivés détenus à des fins de couverture	-	2,6	2,6	-	-
Dérivés détenus à des fins de transaction	-	0,6	0,6	-	-
Passifs d'impôts courants	0,1	26,5	26,6	-	-
Fournisseurs et autres créditeurs	1,3	501,3	502,6	-	-
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	**1,4**	**1.992,9**	**1.994,3**	**-**	**-**

Actif net, part du groupe	**10,8**	**523,1**

D'Ieteren Auto

Au sein du secteur D'Ieteren Auto, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente incluent des bâtiments et une filiale qui étaient préalablement utilisés dans le cadre des activités de distribution automobile et que la direction s'est engagée à vendre. Les ventes sont attendues pour le courant de l'année 2018.

Belron

Voir « Cadre conceptuel » et « Classification comme détenus en vue de la vente et comptabilisation » à la page précédente pour connaître le contexte général. Conformément aux exigences de la norme IFRS 5, le Groupe n'a pas amorti les actifs non-courants de Belron à la date de sa classification (28 novembre 2017) comme détenu en vue de la vente. L'impact sur le compte de résultats consolidé s'élève à 10,5 millions EUR.

NOTE ANNEXE 16 : ACTIFS NON COURANTS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE (suite)

Le refinancement de Belron s'est clôturé en novembre 2017 avec le lancement d'un emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans pour un montant de 1.025 millions USD et 425 millions EUR avec une facilité de crédit renouvelable d'une durée de 6 ans pour un montant de 280 millions EUR mise en place. Le produit de cet emprunt à terme fixe a été utilisé pour refinancer les emprunts USPP (US Private Placements), rembourser les prêts d'actionnaires, payer un dividende extraordinaire (453 millions EUR) aux actionnaires et couvrir les frais et coûts de transaction liés au refinancement.

Le montant cumulé inclus dans les autres éléments du résultat global s'élève à -86,2 millions EUR (dont -43,7 millions EUR sont liés aux éléments qui seront reclassés en résultat).

NOTE ANNEXE 17 : AUTRES PLACEMENTS, Y COMPRIS DÉRIVÉS

en millions de EUR	**2017**		**2016**			
	D'Ieteren Auto	**Groupe**	**D'Ieteren Auto**	**Belron**	**Moleskine**	**Groupe**
Placements non-courants						
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-	0,5	-	-	0,5
Total	**-**	**-**	**0,5**	**-**	**-**	**0,5**
Placements courants						
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-
Placements détenus jusqu'à l'échéance	107,1	107,1	-	-	-	-
Dérivés détenus à des fins de couverture (actifs courants)	-	-	-	*1,0*	-	*1,0*
Dérivés détenus à des fins de couverture (passifs courants)	-	-	-	*-0,9*	-	*-0,9*
Investissement net en dérivés détenus à des fins de couverture	-	-	-	0,1	-	0,1
Dérivés détenus à des fins de transaction (actifs courants)	-	-	-	*1,2*	-	*1,2*
Investissement net en dérivés détenus à des fins de transaction	-	-	-	1,2	-	1,2
Autres actifs financiers	-	-	-	-	5,0	5,0
Total	**107,1**	**107,1**	**-**	**1,3**	**5,0**	**6,3**

Les actifs financiers disponibles à la vente sont des actifs financiers qui ne sont pas des dérivés et qui sont qualifiés de disponibles à la vente, ou qui ne sont pas (i) des prêts et créances, (ii) des placements détenus jusqu'à leur échéance, ou (iii) des actifs financiers détenus à des fins de transaction.

En 2017, les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance comprennent des investissements dans un portefeuille de titres négociables (principalement des obligations souveraines et d'entreprises en Europe dont l'échéance est comprise entre 1 et 3 ans). La valeur comptable est égale à leur juste valeur et est classée en niveau 1 de la hiérarchie de juste valeur comme indiqué dans la note annexe 24.

Tous les instruments dérivés relatifs au secteur Belron ont été classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2017 (voir note annexe 16). Il s'agit principalement de contrats de change à terme utilisés pour couvrir le coût d'achats futurs lorsque ces achats sont libellés dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité acheteuse, de swaps de change utilisés pour compenser les effets de change et couvrir les positions en devises afin de minimiser les intérêts issus de centralisation de trésorerie, de swaps de taux d'intérêt et de contrats de couverture de carburants pour couvrir le prix des achats de carburants.

En 2016, les actifs financiers disponibles à la vente comprenaient des participations ne donnant pas le contrôle dans des sociétés non cotées (évaluées à leur coût d'acquisition – cette évaluation constituant une approximation de leur juste valeur) détenues par le secteur D'Ieteren Auto. Ils ont été cédés dans le courant de l'année 2017.

En 2016, au sein du secteur Moleskine, les autres actifs financiers comprenaient un produit d'assurance-vie conclu fin 2015 dans le but de diversifier ses investissements et rechercher la solidité, la rentabilité et la sécurité. Ce produit a été converti en espèce dans le courant de l'année 2017.

NOTE ANNEXE 18 : TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

en millions de EUR	2017			2016			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Groupe
Valeurs disponibles	270,7	24,9	295,6	2,5	45,9	48,3	96,7
SICAV monétaires	1,7	-	1,7	1,5	-	-	1,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**272,4**	**24,9**	**297,3**	**4,0**	**45,9**	**48,3**	**98,2**

Dans le secteur D'Ieteren Auto, l'augmentation pendant l'exercice s'explique par le dividende extraordinaire perçu du secteur Belron suivant l'émission de nouveaux emprunts à terme fixe (voir note annexe 16).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont principalement des actifs générant des intérêts à des taux variables divers, fixés par rapport aux taux EONIA, LIBID ou équivalents. Leur valeur comptable est égale à leur juste valeur.

NOTE ANNEXE 19 : CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

Les créances non courantes sont analysées de la manière suivante (les clients et autres débiteurs du secteur Belron ont été classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2017 – voir note annexe 16).

en millions de EUR	2017			2016			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Groupe
Autres créances non-courantes	23,2	2,4	25,6	22,6	2,4	2,9	27,9

Les autres créances non courantes se composent de cautionnements au titre de garanties locatives et d'un prêt accordé à un actionnaire minoritaire de Belron (holding familiale du CEO de Belron). Le prêt accordé à cet actionnaire minoritaire est intégralement garanti par un gage. Leur valeur comptable constitue une approximation de leur juste valeur. Le prêt accordé à un actionnaire minoritaire de Belron produit des intérêts fixés par rapport au taux EURIBOR, et les autres créances non courantes ne produisent généralement pas de revenu d'intérêts. Ils devraient être recouvrés dans plus de 12 mois.

Les clients et autres débiteurs se ventilent de la manière suivante :

en millions de EUR	2017			2016			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Groupe
Clients - valeur nette	3,1	24,1	27,2	-9,5	180,7	24,5	195,7
Créances sur entités mises en équivalence	6,1	-	6,1	22,4	-	-	22,4
Autres créances courantes	8,6	4,3	12,9	7,9	80,7	2,3	90,9
Clients et autres débiteurs	**17,8**	**28,4**	**46,2**	**20,8**	**261,4**	**26,8**	**309,0**

La valeur comptable des clients et autres débiteurs devrait être recouvrée dans les 12 mois. Cette valeur comptable constitue une approximation de la juste valeur de ces actifs, qui ne produisent pas d'intérêts. La valeur nette du poste « clients » est présentée nette des notes de crédit commerciales à émettre (principalement au sein du secteur D'Ieteren Auto).

Le Groupe est exposé au risque de crédit découlant de ses activités opérationnelles (pertes potentielles découlant du non-respect des obligations assumées par les contreparties commerciales et financières). Ce risque est minimisé grâce à une analyse préalable de la solvabilité des clients et autres débiteurs et en évitant autant que possible la concentration sur quelques contreparties importantes. La solvabilité des contreparties importantes est systématiquement évaluée et des limites de crédit sont définies avant la prise de risque. Les termes de paiement sont en moyenne inférieurs à un mois, sauf si les pratiques locales sont différentes. Les postes clients sont suivis avec attention et sont recouvrés centralement dans le secteur D'Ieteren Auto, et au niveau de chaque pays dans le secteur Belron (classé comme détenu en vue de la vente). Au sein du secteur Moleskine, le risque d'insolvabilité fait l'objet d'un suivi centralisé au moyen d'examens de l'exposition au risque de crédit. Le risque de crédit est différencié par canal de vente et l'acceptation de nouveaux clients s'accompagne de la réalisation d'analyses qualitatives et quantitatives

NOTE ANNEXE 19 : CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS (suite)

Au sein du secteur D'Ieteren Auto, la concentration sur les dix premiers clients, sur la base des créances brutes, atteint 33,7 % (2016 : 35,0 %) et aucun client n'excède 8 % (2016 : 7 %). Certaines créances sont également couvertes par de l'assurance-crédit. Dans le secteur Belron (classé comme détenu en vue de la vente), le risque de concentration sur créances est limité grâce à la diversité de la clientèle. Dans le secteur Moleskine, la concentration des clients est élevée en raison du modèle de distribution. Toutefois, il n'existait pas de risques de concentration spécifiques puisque les contreparties ne présentaient pas de risque de solvabilité et, en tout état de cause, pourraient être remplacées si nécessaire, ce qui n'entraînerait pas de difficultés opérationnelles. La position de crédit de certains clients est également partiellement garantie par des lettres de crédit.

Les montants repris dans l'état de la situation financière sont présentés après réductions de valeur pour créances douteuses. De ce fait, l'exposition maximale au risque de crédit est reflétée par la valeur comptable des créances dans l'état de la situation financière. Au 31 décembre 2017, les réductions de valeur pour créances douteuses s'élèvent à 9,8 millions EUR (2016 : 29,8 millions EUR) ; la valeur comptable des clients et autres débiteurs (dont 212,1 millions EUR de valeur nette du poste « clients ») du secteur Belron étant classée comme détenue en vue de la vente dans l'état de la situation financière (voir note annexe 16).

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

en millions de EUR	2017	2016
Créances échues depuis moins de 3 mois	37,4	63,2
Créances échues depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	3,2	7,3
Créances échues depuis plus de 6 mois	4,3	3,7
Total	**44,9**	**74,2**

Le produit issu des reprises de réductions valeur pour créances douteuses s'élève à 2,1 millions EUR (2016 : produit de 3,4 millions EUR après retraitement). Voir note annexe 4.

NOTE ANNEXE 20 : CAPITAUX PROPRES

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

Capital

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

en millions de EUR, excepté le nombre d'actions présenté en unités	Nombre d'actions ordinaires	Capital représenté par les actions ordinaires
Au 1er janvier 2016	**55.302.620**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2016	**55.302.620**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2017	**55.302.620**	**160,0**

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

Actions propres

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

en millions de EUR, excepté le nombre d'actions présenté en unités	31 Décembre 2017		31 Décembre 2016	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Actions propres détenues par la société-mère	1.085.217	34,6	1.101.692	34,3
Actions propres détenues par les filiales	-	-	-	-
Actions propres détenues	**1.085.217**	**34,6**	**1.101.692**	**34,3**

Les actions propres sont détenues pour couvrir les plans d'options sur actions mis en place par la Société depuis 1999 (voir note annexe 7).

NOTE ANNEXE 20 : CAPITAUX PROPRES (suite)

Réserve liée aux paiements fondés sur des actions

La réserve liée aux paiements fondés sur des actions est relative aux plans d'options sur actions mis en place par la Société pour les cadres et directeurs du secteur D'Ieteren Auto (voir note annexe 7).

Réserve de couverture

La réserve de couverture comprend la partie efficace de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture utilisés dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, avant d'être comptabilisée dans le compte de résultats lorsque les flux de trésorerie couverts génèrent un profit ou une perte.

Réserve de conversion

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

En 2016, à la suite de la cession de l'entité brésilienne Carglass Automotiva Ltda en janvier 2016 (secteur Belron) et conformément aux exigences de la norme IAS 21, le montant cumulé des différences de change comptabilisé au sein de la réserve de conversion a été transféré dans le compte de résultats (charge sans effet de trésorerie de 24,9 millions EUR).

Réserve de gains et pertes actuariels

La réserve de gains et pertes actuariels inclut les mouvements actuariels liés aux engagements de pension au titre de régime à prestations définies (voir note annexe 8).

Les parts nominatives non entièrement libérées ne peuvent être transférées, si ce n'est en vertu d'une autorisation spéciale du Conseil d'administration pour chaque cession et au profit d'un cessionnaire agréé par lui (art. 7 des statuts). Les parts bénéficiaires ne peuvent être cédées, si ce n'est de l'accord de la majorité des membres composant le Conseil d'administration et au profit d'un cessionnaire agréé par ses membres (art. 8 des statuts).

Au niveau de la gestion du capital, les objectifs du Groupe sont de permettre à chacune de ses activités de se poursuivre sur une base de continuité d'exploitation et de maintenir une structure de capital optimale afin de réduire le coût du capital. Le Groupe contrôle l'adéquation du capital au niveau de chaque secteur d'activité grâce à plusieurs ratios adaptés à leurs activités spécifiques. Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital, chaque secteur d'activité peut ajuster le montant des dividendes payés aux actionnaires, restituer le capital aux actionnaires, émettre des actions ou vendre des avoirs afin de diminuer la dette, tout en tenant compte de l'existence d'actionnaires ne détenant pas le contrôle.

Les actionnaires majoritaires sont présentés ci-dessous :

Actionnaires ayant une participation de contrôle selon la déclaration de transparence datée du 2 novembre 2011, et selon les communications supplémentaires (parmis lesquels la dernière du 10 janvier 2018).	**Parts sociales**		**Parts bénéficiaires**		**Total des droits de vote**	
	Nombre	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
s.a. de Participations et de Gestion, Brussels	11.902.780	21,52%	-	-	11.902.780	19,74%
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	1.974.500	3,57%	-	-	1.974.500	3,27%
Mme Catheline Périer-D'Ieteren	-	0,00%	1.250.000	25,00%	1.250.000	2,07%
M. Olivier Périer	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
Les quatre personnes ci-dessus (collectivement «groupe SPDG») sont liées.	**13.887.280**	**25,11%**	**1.250.000**	**25,00%**	**15.137.280**	**25,10%**
Nayarit Participations s.c.a., Brussels	17.217.830	31,13%	-	-	17.217.830	28,55%
M. Roland D'Ieteren	466.190	0,84%	3.750.000	75,00%	4.216.190	6,99%
M. Nicolas D'Ieteren	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
Les trois personnes ci-dessus (collectivement «groupe Nayarit») sont liées.	**17.694.020**	**31,99%**	**3.750.000**	**75,00%**	**21.444.020**	**35,56%**
Les personnes référencées comme groupe SPDG et groupe Nayarit agissent de concert.						

Le Conseil d'administration a proposé la distribution d'un dividende brut de 3,80 EUR par action (2017 : un dividende ordinaire de 0,95 EUR par action et un dividende extraordinaire de 2,85 EUR par action ; 2016 : un dividende ordinaire de 0,95 EUR par action), soit un dividende total de 208,4 millions EUR (2016 : 52,1 millions EUR).

NOTE ANNEXE 21 : PROVISIONS

Les passifs relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi sont analysés en note annexe 8. Les autres provisions, courantes ou non courantes, sont analysées ci-dessous.

Les principales catégories de provisions sont les suivantes :

en millions de EUR	2017			2016			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Groupe
Provisions non-courantes							
Provisions relatives aux concessionnaires	5,2	-	5,2	8,8	-	-	8,8
Garanties	4,5	-	4,5	4,0	-	-	4,0
Autres provisions non-courantes	6,7	2,5	9,2	5,9	31,7	0,1	37,7
Sous-total	**16,4**	**2,5**	**18,9**	**18,7**	**31,7**	**0,1**	**50,5**
Provisions courantes							
Autres provisions courantes	-	1,8	1,8	-	34,7	1,5	36,2
Sous-total	**-**	**1,8**	**1,8**	**-**	**34,7**	**1,5**	**36,2**
Total des provisions	**16,4**	**4,3**	**20,7**	**18,7**	**66,4**	**1,6**	**86,7**

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017 :

en millions de EUR	Provisions relatives aux concessionnaires	Garanties	Autres provisions non-courantes	Autres provisions courantes	Total
Au 1er janvier 2017	**8,8**	**4,0**	**37,7**	**36,2**	**86,7**
Dotations de l'exercice	1,7	0,5	31,8	23,4	57,4
Utilisations de l'exercice	-2,4	-	-0,2	-23,4	-26,0
Reprises de l'exercice	-2,8	-	-0,5	-	-3,3
Transferts de l'exercice	-0,1	-	-20,8	20,8	-0,1
Ecarts de conversion	-	-	-0,9	-4,7	-5,6
Reclassement vers passifs associés avec les actifs non-courants détenus en vue de la vente (voir note annexe 16)	-	-	-37,9	-50,5	-88,4
Au 31 décembre 2017	**5,2**	**4,5**	**9,2**	**1,8**	**20,7**

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

Dans le secteur D'Ieteren Auto, les provisions pour garanties sont relatives aux coûts des services offerts aux acheteurs de nouveaux véhicules, tels que la garantie de mobilité, et les provisions relatives aux concessionnaires proviennent de l'amélioration permanente des réseaux de distribution.

Les autres provisions non courantes couvrent également :

- Des frais environnementaux ou de remise en état de biens immobiliers détenus sous contrats de location simple ;
- Des provisions pour locaux inoccupés ;
- Les contentieux survenant dans le cadre normal des activités, qui devraient se clôturer dans les prochaines années. Après consultation juridique, l'issue de ces contentieux ne devrait pas générer de perte importante supérieure aux montants provisionnés au 31 décembre 2017.

Au sein du secteur Belron, classé comme détenu en vue de la vente au 31 décembre 2017, la provision concernant le plan d'incitant à long terme du management s'élève à 36,5 millions EUR, dont 20,1 millions EUR sont classés comme courants ; le règlement étant attendu pour 2018.

NOTE ANNEXE 21 : PROVISIONS (suite)

En 2016, les autres provisions non courantes du secteur Belron (31,7 millions EUR) concernaient principalement le plan d'incitant à long terme du management (16,4 millions EUR pour les régimes mis en place en 2015 et 2016, dont le règlement est attendu en 2018 et 2019, respectivement), et la provision pour prestation de soins de santé aux États-Unis (15,2 millions EUR ; transférés au cours de la période depuis les autres dettes non courantes).

En 2016, les autres provisions courantes du secteur Belron (34,7 millions EUR) concernaient les provisions de restructuration (réorganisation, indemnités de fin de contrats et fermeture de l'usine d'Enfield aux États-Unis) et la provision pour prestation de soins de santé aux États-Unis (23,2 millions EUR ; transférée au cours de la période depuis les autres créditeurs).

NOTE ANNEXE 22 : PRÊTS ET EMPRUNTS

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

en millions de EUR	2017			2016			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Groupe
Prêt et emprunts non-courants							
Dettes de location-financement	0,7	-	0,7	0,7	42,6	-	43,3
Dettes bancaires et autres	0,8	130,5	131,3	26,8	13,1	126,9	166,8
Placements privés	-	-	-	-	550,5	-	550,5
Financement intra-groupe	-152,0	152,0	-	-151,3	-	151,3	-
Sous-total des prêts et emprunts non-courants	**-150,5**	**282,5**	**132,0**	**-123,8**	**606,2**	**278,2**	**760,6**
Prêts et emprunts courants							
Dettes de location-financement	0,1	-	0,1	0,1	31,1	-	31,2
Dettes bancaires et autres	0,5	31,9	32,4	119,7	17,9	47,2	184,8
Placements privés	-	-	-	-	142,3	-	142,3
Financement intra-groupe	-	-	-	-41,5	41,5	-	-
Sous-total des prêts et emprunts courants	**0,6**	**31,9**	**32,5**	**78,3**	**232,8**	**47,2**	**358,3**
TOTAL DES PRÊTS ET EMPRUNTS	**-149,9**	**314,4**	**164,5**	**-45,5**	**839,0**	**325,4**	**1.118,9**

Les dettes de location-financement sont détaillées ci-dessous :

en millions de EUR	2017		2016	
	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux
A moins d'un an	0,1	0,1	31,7	31,2
Entre un et cinq ans	0,7	0,7	45,5	42,9
A plus de cinq ans	-	-	0,4	0,4
Sous-total	0,8	0,8	77,6	74,5
Moins: charges financières futures	-	-	-3,1	-
Valeur actuelle des dettes de location-financement	**0,8**	**-**	**74,5**	**-**

Dans le secteur D'Ieteren Auto, la diminution des dettes bancaires et autres a été rendue possible grâce aux dividendes extraordinaires perçus de Belron.

Le refinancement de Belron s'est clôturé en novembre 2017 avec le lancement d'un emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans pour un montant de 1.025 millions USD et 425 millions EUR avec une facilité de crédit renouvelable d'une durée de 6 ans pour un montant de 280 millions EUR mise en place. Le produit de cet emprunt à terme fixe a été utilisé pour refinancer les emprunts USPP (US Private Placements), rembourser les prêts d'actionnaires, payer un dividende extraordinaire (453 millions EUR) aux actionnaires et couvrir les frais et coûts de transaction liés au refinancement. Les prêts et emprunts relatifs au secteur Belron ont été classées comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2017 (voir note annexe 16).

NOTE ANNEXE 22 : PRÊTS ET EMPRUNTS (suite)

Au cours des deux périodes, les financements intra-groupe non courants comprennent des montants prêtés par le secteur D'Ieteren Auto au secteur Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition), à des conditions de marché.

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

en millions de EUR	2017	2016
Entre un et cinq ans	132,0	555,8
A plus de cinq ans	-	204,8
Prêts et emprunts non-courants	**132,0**	**760,6**

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt se présente comme suit à la date de clôture (avant prise en compte des dérivés) :

en millions de EUR	2017	2016
Moins d'un an	32,5	358,3
Entre un et cinq ans	132,0	555,8
A plus de cinq ans	-	204,8
Prêts et emprunts	**164,5**	**1.118,9**

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts se présentent comme suit (après effets des dérivés) :

en millions de EUR	2017			2016		
Devises	**Taux fixes**	**Taux variables**	**Total**	**Taux fixes**	**Taux variables**	**Total**
EUR	2,1	162,4	164,5	33,4	377,7	411,1
GBP	-	-	-	23,5	-	23,5
USD	-	-	-	664,5	17,6	682,1
Autres	-	-	-	2,0	0,2	2,2
Total	**2,1**	**162,4**	**164,5**	**723,4**	**395,5**	**1.118,9**

Les emprunts libellés en EUR sont présentés après déduction des coûts de financement différés de 2,1 millions EUR (2016 : 4,9 millions EUR).

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

	2017		2016	
Devises	**Min.**	**Max.**	**Min.**	**Max.**
EUR	0,6%	3,0%	0,2%	5,7%
GBP	-	-	2,8%	6,7%
USD	-	-	5,9%	5,9%
Autres	-	-	2,5%	22,8%

NOTE ANNEXE 22 : PRÊTS ET EMPRUNTS (suite)

La valeur comptable des prêts et emprunts courants constitue une approximation de leur juste valeur. La juste valeur des prêts et emprunts non courants est présentée ci-dessous :

en millions de EUR	2017		2016	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Dettes de location-financement	0,7	0,7	43,3	43,3
Dettes bancaires, placements privés et autres dettes	131,3	131,3	764,7	717,3
Prêts et emprunts non-courants	**132,0**	**132,0**	**808,0**	**760,6**

La juste valeur des autres emprunts découle de leur valeur de marché ou, si cette dernière n'est pas disponible, est estimée en actualisant les flux de trésorerie contractuels futurs, sur la base du taux d'intérêt du marché applicable au Groupe pour des instruments similaires. Voir en note annexe 24 la hiérarchie des justes valeurs. Certains emprunts du Groupe font l'objet de ratios financiers. À la date de clôture, il n'y a aucun dépassement de ces ratios.

NOTE ANNEXE 23 : FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les autres dettes non courantes regroupent les paiements différés relatifs aux acquisitions (2017 : zéro - 5,4 millions EUR classés comme détenus en vue de la vente pour Belron ; 2016 : 1,9 million EUR) et les autres dettes (2017 : 1,5 million EUR ; 2016 : 1,1 million EUR), ne portant pas intérêts et remboursables après plus de 12 mois. Leur valeur comptable constitue une approximation de leur juste valeur.

Les fournisseurs et autres créditeurs sont ventilés ci-dessous :

en millions de EUR	2017			2016			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Groupe
Fournisseurs	-22,7	28,8	6,1	-6,7	147,7	26,0	167,0
Charges à imputer et produits à reporter	35,4	0,3	35,7	38,5	8,4	0,2	47,1
Impôts non liés au résultat	-2,7	0,8	-1,9	-0,9	18,5	0,5	18,1
Paiements différés relatifs aux acquisitions	-	-	-	-	5,9	-	5,9
Autres créditeurs	68,0	4,4	72,4	57,4	308,5	4,9	370,8
Fournisseurs et autres créditeurs	**78,0**	**34,3**	**112,3**	**88,3**	**489,0**	**31,6**	**608,9**

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

Les dettes fournisseurs sont présentées nettes des notes de crédit à recevoir (principalement dans le secteur D'Ieteren Auto).

NOTE ANNEXE 24 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE

Les principaux risques gérés par le Groupe suivant les politiques approuvées par le Conseil d'administration sont les risques de liquidité et de refinancement, le risque de marché, le risque de crédit, le risque de contrepartie et le risque de prix. Le Conseil d'administration revoit régulièrement les activités, politiques et procédures du Groupe en matière de trésorerie. Les politiques de trésorerie du Groupe visent à assurer un accès permanent à des liquidités suffisantes ainsi qu'à suivre et à minimiser les risques de taux et de change. Celles-ci sont résumées ci-après.

Risque de liquidité et de refinancement

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

Afin de minimiser les besoins bruts de financement et les coûts de liquidité, les trois secteurs ont recours à des techniques de centralisation de la trésorerie quand cela est jugé opportun.

Les flux de trésorerie contractuels non actualisés des passifs financiers et des actifs et passifs financiers dérivés à la date de clôture sont analysés comme suit :

en millions de EUR	Échéant dans l'année		Échéant entre un et cinq ans		Échéant à plus de cinq ans		Total	
	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts
Au 31 décembre 2017								
Prêst et emprunts								
Dettes de location-financement	0,1	-	0,7	-	-	-	0,8	-
Autres emprunts	32,5	1,6	133,6	5,8	-	-	166,1	7,4
Total	32,6	1,6	134,3	5,8	-	-	166,9	7,4
Fournisseurs et autres créditeurs	106,6	-	-	-	-	-	106,6	-
Total	**139,2**	**1,6**	**134,3**	**5,8**	**-**	**-**	**273,5**	**7,4**
Au 31 décembre 2016								
Prêst et emprunts								
Dettes de location-financement	31,2	0,5	42,9	2,7	0,4	-	74,5	3,2
Autres emprunts	327,8	30,1	516,9	84,0	204,5	16,1	1.049,2	130,2
Total	359,0	30,6	559,8	86,7	204,9	16,1	1.123,7	133,4
Fournisseurs et autres créditeurs	608,9	-	-	-	-	-	608,9	-
Paiements différés relatifs à l'acquisition de Moleskine	15,9	-	-	-	-	-	15,9	-
Instruments financiers dérivés								
Contrats dérivés - montants reçus	-123,8	-	-	-	-	-	-123,8	-
Contrats dérivés - montants payés	122,4	-	-	-	-	-	122,4	-
Total	**982,4**	**30,6**	**559,8**	**86,7**	**204,9**	**16,1**	**1.747,1**	**133,4**

Risque de taux d'intérêt

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

Le Groupe veille à limiter l'impact des mouvements de taux d'intérêt défavorables sur ses résultats financiers, en particulier sur les douze prochains mois. Pour gérer son exposition aux taux d'intérêt, le Groupe utilise principalement des « forward rate agreements », des swaps de taux d'intérêt, des caps et des floors. Chaque secteur d'activité détermine lui-même son pourcentage minimum de couverture, qui est compris entre 50 % et 100 % pour la période jusqu'à douze mois et se réduit progressivement au cours du temps. L'horizon typique de couverture dans son ensemble est de trois ans. Les couvertures ou l'endettement à taux fixe au-delà de cinq ans sont inhabituels.

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts sont présentés dans la note annexe 22.

NOTE ANNEXE 24 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE (suite)

Toutes autres choses étant égales par ailleurs, une variation de 100 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies de la façon suivante :

en millions de EUR	Résultat des activités poursuivies	
	1% d'augmentation	1% de diminution
31 décembre 2017	**-1,4**	**1,4**
31 décembre 2016	-0,7	0,5

Risque de change

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

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

Les principaux taux de change appliqués en 2017 et en 2016 sont présentés dans la note annexe 31.

Toutes autres choses étant égales par ailleurs, une appréciation/dépréciation de 10 pourcents de l'euro par rapport aux devises ci-dessous au 31 décembre aurait augmenté/diminué les capitaux propres et le résultat des activités poursuivies, dans les proportions suivantes :

en millions de EUR	Résultat des activités poursuivies		Capitaux propres	
	10% d'appréciation	10% de dépréciation	10% d'appréciation	10% de dépréciation
31 décembre 2017				
EUR/GBP	-0,2	0,2	-	-
EUR/USD	-1,8	2,2	-	-
31 décembre 2016				
EUR/GBP	-0,2	0,3	-7,4	9,1
EUR/USD	0,8	-0,9	-0,2	0,3

Risque de prix

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

Risque de contrepartie

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

NOTE ANNEXE 24 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE (suite)

Instruments financiers évalués à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière

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

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

En 2017 et en 2016, tous les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière (dérivés de couverture et dérivés détenus à des fins de transaction) sont classés en niveau 2.

Juste valeur présentée dans les notes annexes

Tous les actifs et passifs financiers du Groupe qui ne sont pas mesurés à leur juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière ont une juste valeur qui correspond approximativement à leur valeur comptable, à l'exception des éléments suivants :

en millions de EUR	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs				
Immeubles de placement	9,0	10,0	3,8	5,9

En 2017 et en 2016, les prêts et emprunts non courants (voir note annexe 22) sont tous classés en niveau 2 de la hiérarchie de juste valeur décrite plus haut.

En 2017 et en 2016, les immeubles de placement (voir note annexe 13) sont classés en niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur décrite plus haut (valorisation par un évaluateur indépendant qui bénéficie d'une expertise professionnelle reconnue et pertinente).

Techniques d'évaluation

La juste valeur des emprunts obligataires découle de leur valeur de marché. La juste valeur des autres emprunts et dettes découle de leur valeur de marché ou, si cette dernière n'est pas disponible, est estimée en actualisant les flux de trésorerie contractuels futurs sur la base du taux d'intérêt actuel du marché applicable au Groupe pour des instruments similaires.

Les justes valeurs des dérivés détenus à des fins de couverture et des dérivés détenus à des fins de transaction sont déterminées en utilisant des techniques de valorisation. Le Groupe utilise différentes méthodes basées sur des hypothèses reflétant les conditions de marché prévalant à la date de clôture. La juste valeur des cross currency interest swaps et des swaps de taux d'intérêt est calculée sur la base de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés. La juste valeur des caps et collars de taux d'intérêt est déterminée en utilisant des modèles de valorisation d'options. La juste valeur des contrats de change à terme est déterminée sur la base des taux de change à terme du marché à la date de clôture. La juste valeur des contrats de couverture de carburants (combinaison d'options, de collars et de swaps utilisés par le secteur Belron pour couvrir les achats de carburants) est déterminée par les banques qui ont initié les transactions, sur la base des valorisations de marché à la date de l'état de la situation financière, et sur la base de la valeur actuelle de la courbe mensuelle des opérations à terme d'achat de carburants en fonction du volume couvert et pour la période contractuelle. Les justes valeurs des forward rate agreements sont calculées sur la base de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés.

NOTE ANNEXE 25 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Au cours de la période, le Groupe a procédé aux acquisitions suivantes :

- Le 2 janvier 2017, Belron a acquis 100 % des actions de Camoesas II - Serviços, Peças e Ferramentas, Lda, active dans le remplacement et la réparation de vitrage de véhicules au Portugal.
- Le 1er mars 2017, Belron a acquis 100 % des actions de GlassTruzz, Lda, active dans le remplacement et la réparation de vitrage de véhicules au Portugal.
- Le 3 mars 2017, Belron a acquis les actifs de Lamina Zero s.l, active dans le placement de vitrages et comprenant deux succursales en Espagne.
- Le 3 mars 2017, Belron a acquis les actifs de Serviparabrisas I et Serviparabrisas II, actives dans le placement de vitrages et comprenant quatre succursales en Espagne.
- Le 3 mars 2017, Belron a acquis les actifs de Lunauto SG s.l, active dans le placement de vitrages en Espagne.
- Le 3 mars 2017, Belron a acquis les actifs de Sutilunas s.l, active dans le placement de vitrages et comprenant trois succursales en Espagne.

NOTE ANNEXE 25 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES (suite)

- Le 31 mars 2017, Belron a acquis 100 % des actions de CARe Carrosserie NV, qui propose des services de réparation et de remplacement de véhicules en Belgique.
- Le 1er avril 2017, Belron a acquis 100 % des actions de Nittedal Bilglass AS, active dans le placement de vitrages en Norvège.
- Le 28 avril 2017, Belron a acquis 100 % des actions d'Auto Glass Pros, active dans le placement de vitrage aux États-Unis.
- Le 1er juillet 2017, Belron a acquis les actifs de T:mi Kuopion Tuulilasihuolto, active dans le placement de vitrages en Finlande.
- Le 21 juillet 2017, Belron a acquis les actifs de Perfection Auto Glass, active dans le placement de vitrages aux États-Unis.
- Le 1er octobre 2017, Belron a acquis 100 % des actions d'Eurocar Point, qui propose des services de réparation et de remplacement de véhicules en Italie.
- Le 1er octobre 2017, Belron a acquis 100 % des actions d'Euroglass, qui propose des services de réparation et de remplacement de véhicules en Italie.
- Le 1er octobre 2017, Belron a acquis 100 % des actions d'Euroglass Service, qui propose des services de réparation et de remplacement de véhicules en Italie.
- Le 18 octobre 2017, Belron a acquis 80 % des actions du groupe Maisoning, qui propose des services à l'habitat en France.
- Le 1er novembre 2017, Belron a acquis 100 % des actions de Bilglassexperten Bergen, active dans le placement de vitrages en Norvège.
- Le 1er décembre 2017, le secteur D'Ieteren Auto a acquis 100 % des actions de l'Immobilière Dumont 10.
- Le 2 décembre 2017, Belron a acquis 100 % des actions de 532810 B.C. Ltd, active dans le placement de vitrages au Canada.

Les produits supplémentaires des activités ordinaires générés par ces acquisitions s'élèvent à environ 47 millions EUR (soit environ 99 millions EUR si ces acquisitions avaient eu lieu en début d'exercice). Le résultat généré par ces acquisitions (même si ces acquisitions avaient toutes eu lieu en début d'exercice) n'est pas significatif à l'échelle du Groupe et n'est donc pas fourni séparément.

Les informations relatives à l'actif net acquis, au goodwill et à leur contrepartie sont fournies ci-dessous :

en millions de EUR	**Juste valeur provisoire (1)**
Immobilisations incorporelles	5,0
Immobilisations corporelles	8,7
Actifs financiers disponibles à la vente	0,4
Autres créances	0,2
Stocks	4,2
Actifs d'impôts courants	1,0
Clients et autres débiteurs	33,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,4
Prêts et emprunts	-3,6
Provisions	-10,5
Passifs d'impôts courants	-1,6
Fournisseurs et autres créditeurs	-24,7
Actif net acquis	**13,7**
Participations ne donnant pas le contrôle	
Goodwill (voir note annexe 10)	38,6
TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS ET DES PASSIFS REPRIS	**52,3**
Ventilation de la contrepartie:	
Paiement comptant	48,0
Paiement différé sans comptabilisation d'intérêts	4,3
TOTAL	**52,3**

(1) Les justes valeurs ont été évaluées de manière provisoire (pour certaines acquisitions). Si des nouvelles informations sont obtenues dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition sur les faits et les circonstances qui existaient à la date de l'acquisition, la comptabilité de l'acquisition sera révisée.

Le goodwill comptabilisé découle des synergies attendues et des autres bénéfices résultant du regroupement des activités acquises avec celles des secteurs D'Ieteren Auto et Belron. Tel que précisé par la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » (la comptabilisation doit être finalisée dans un délai de 12 mois maximum à dater de l'acquisition), l'allocation provisoire renseignée ci-dessus pourra être revue et réallouée à des marques et immobilisations incorporelles si cela s'avère nécessaire.

Au cours de la période, la Société a finalisé l'allocation du prix d'achat associé à l'acquisition de Moleskine (octobre 2016 - voir note annexe 11 des états financiers consolidés 2016). Aucune modification de l'allocation initiale de goodwill (149,6 millions EUR au 31 décembre 2016) n'a été effectuée pendant l'année 2017.

NOTE ANNEXE 25 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES (suite)

La Société a confirmé l'évaluation initiale de la marque Moleskine effectuée à la date de clôture 2016 (403 millions EUR, dont 54 millions EUR étaient déjà comptabilisés dans les comptes de Moleskine à la date d'acquisition). L'analyse liée à l'allocation partielle du goodwill au stock afin de refléter la juste valeur à la date d'acquisition a mené à la conclusion que l'ajustement à la juste valeur du stock n'est pas significatif et n'a pas été comptabilisé.

Les paiements différés de 15,9 millions EUR comptabilisés au 31 décembre 2016 reflétaient les intérêts minoritaires restants à acquérir (voir note annexe 11 des états financiers consolidés 2016) et ont été payés en janvier 2017 (procédure de squeeze out).

NOTE ANNEXE 26 : RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES NE DÉTENANT PAS LE CONTRÔLE

Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle

Le Groupe s'est engagé vis-à-vis des actionnaires ne détenant pas le contrôle de Belron à acquérir leurs parts dans cette société (5,15 %) si ceux-ci exerçaient leurs options de vente. Le prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle est comptabilisé parmi les dettes financières dans l'état consolidé de la situation financière.

Au 31 décembre 2017, le prix d'exercice de toutes les options accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (options de vente associées à des options d'achat exerçables jusqu'en 2024) s'élève à sa juste valeur de 80,9 millions EUR (2016 : 90,0 millions EUR), basée sur le prix de transaction convenu entre la Société et Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R ») concernant l'acquisition par CD&R d'une participation de 40 % dans Belron (voir notes annexes 1 et 16). L'accord valorise Belron à 3 milliards EUR (valeur d'entreprise), ce qui, après déduction de la dette ajustée, se traduit par une valeur des fonds propres d'environ 1,5 milliard EUR.

Pour les options de vente (4,15%) accordées avant le 1er janvier 2010, la différence entre le prix d'exercice des options et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle (7,0 millions EUR au 31 décembre 2017) est présentée comme goodwill additionnel (58,2 millions EUR au 31 décembre 2017 ; 47,7 millions EUR au 31 décembre 2016 – voir note annexe 10).

Pour les options de vente (1,0 %) accordées après le 1er janvier 2010, le réajustement à la clôture de la dette financière afférente à ces options s'élève à 1,7 million EUR et a été comptabilisé dans le compte de résultats dans les charges financières nettes (voir note annexe 5).

NOTE ANNEXE 27 : LISTE DES FILIALES, ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Le relevé complet des sociétés visées par les articles 114 et 165 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des Sociétés sera déposé à la centrale des bilans auprès de la Banque nationale de Belgique. Il peut aussi être obtenu sur simple demande au siège social de la Société (voir note annexe 1). Les principales filiales de la Société consolidées par intégration globale sont les suivantes :

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2017	% du capital détenus au 31 décembre 2016
D'Ieteren Auto			
s.a. D'Ieteren Sport n.v.	Belgique	100%	100%
s.a. D'Ieteren Services n.v.	Belgique	100%	100%
s.a. D'Ieteren Treasury n.v.	Belgique	100%	100%
s.a. D'Ieteren Immo n.v.	Belgique	100%	100%
s.a. Immobilière Dumont n.v.	Belgique	100%	-
D'Ieteren Vehicle Glass s.a.	Luxembourg	100%	100%
Dicobel s.a.	Belgique	100%	100%
PC Paal - Beringen n.v.	Belgique	100%	100%
Kronos Automobiles s.a.	Belgique	100%	100%
PC Liège s.a.	Belgique	100%	100%
S.M.A.R.T. & Clean Automotive Services s.a.	Belgique	100%	100%
Auto Center Kontich b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Auto Center Mechelen 2 b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
PC Mechelen n.v.	Belgique	100%	100%
Automobiel Center Puurs n.v.	Belgique	100%	-
Autonatie n.v.	Belgique	100%	100%
Geel Automotive n.v.	Belgique	100%	100%
Overijse Automotive n.v.	Belgique	100%	100%
Y&N Claessens b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Belron			
Belron Group s.a.	Luxembourg	94.85%	94.85%
Moleskine			
Moleskine SpA	Italie	100%	100%

La principale entité mise en équivalence est la filiale commune Volkswagen D'Ieteren Finance s.a. (détenue à 50 % moins une action), société de droit belge. Voir la note annexe 15 pour de plus amples informations.

Belron Group s.a. et ses filiales comprennent des intérêts minoritaires qui s'élèvent à 5,15 %. Étant donné que le secteur Belron inclut Belron Group s.a. et ses filiales, aucune information additionnelle spécifique n'est renseignée.

En 2016, le pourcentage moyen pondéré utilisé pour la consolidation du compte de résultats de Moleskine (période de trois mois clôturée le 31 décembre 2016) est de 71,52 % (100 % en 2017).

NOTE ANNEXE 28 : ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Cadre conceptuel

Le 28 novembre 2017, la Société a annoncé la signature d'un accord définitif avec Clayton, Dubilier and Rice (CD&R) concernant un partenariat dans Belron. La transaction par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. La Société et le management de Belron conserveront la participation résiduelle de 60 %.

Le Conseil d'administration de la Société a conclu que, à la date de clôture de l'exercice, le Groupe était engagé dans un plan de cession qui impliquera la perte du contrôle exclusif de sa filiale (certaines questions réservées étant partagées), et a par conséquent décidé de classer l'ensemble des actifs et passifs de Belron comme détenus en vue de la vente dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2017 (voir note annexe 16) ; les conditions définies par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant rencontrées. De plus, il a décidé de présenter les résultats des douze mois du secteur Belron comme des activités abandonnées, les conditions définies par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant également rencontrées. Le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été retraités en conséquence. Nous renvoyons aux notes annexes 16 et 28 de ces états financiers consolidés pour plus d'information et de précisions.

Les résultats de Belron seront comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence (participation de 54,85 %, contrôle conjoint avec CD&R) à partir de 2018 suite à la perte du contrôle exclusif à la date de closing de la transaction (7 février 2018).

Valorisation du groupe destiné à être cédé

Ces actifs et passifs de Belron sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession à la date de la classification. La juste valeur diminuée des coûts de cession se base sur le prix de transaction convenu entre la Société et Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R ») concernant l'acquisition par CD&R d'une participation de 40 % dans Belron. L'accord valorise Belron à 3 milliards EUR (valeur d'entreprise), ce qui, après déduction de la dette ajustée, se traduit par une valeur des fonds propres d'environ 1,5 milliard EUR.

En application de la norme IFRS 5, le Groupe n'a pas amorti les actifs non-courants de Belron à la date de sa classification (28 novembre 2017) comme détenu en vue de la vente. L'impact sur le compte de résultats consolidé s'élève à 10,5 millions EUR.

Résultat des activités abandonnées

Le résultat du secteur Belron est présenté ci-dessous :

en millions de EUR	2017	2016
Produits des activités ordinaires	**3.486,2**	**3.305,4**
Résultat opérationnel	**148,5**	**41,6**
Charges financières nettes	-86,1	-35,5
Résultat avant impôts	**62,4**	**6,1**
Quote-part dans le résultat des entités mises en équivalence	-	-0,8
Impôts	-18,8	-21,6
Résultat après impôts des activités abandonnées	**43,6**	**-16,3**
Transfert de la réserve de conversion dans le compte de résultat	-	-24,9
Résultat après impôts des activités abandonnées	**43,6**	**-41,2**
EPS de base des activités abandonnées (en EUR)	**0,8**	**-0,7**
EPS dilué des activités abandonnées (en EUR)	**0,8**	**-0,7**

Les charges financières nettes comprennent les frais de refinancement et l'ensemble des coûts liés au remboursement anticipé des emprunts USPP à concurrence de 48,7 millions EUR. Nous renvoyons aux notes annexes 16 et 22 pour plus d'information concernant le refinancement de Belron.

Le 7 janvier 2016, le secteur Belron a vendu 60 % de son investissement dans Carglass Brésil à Advisia, à la suite d'une revue du management de l'activité au cours de l'année 2015 qui a mené à la conclusion que l'investissement financier au Brésil n'était plus soutenable au vu des difficultés importantes qui ont mené à une réduction de la part de marché. Cette vente de Carglass Brésil impliquait la perte du contrôle exclusif de la filiale et, conformément aux normes comptables, les 40 % restants ont été comptabilisés comme une participation mise en équivalence en 2016. Conformément aux exigences de la norme IAS 21, le montant cumulé des différences de change comptabilisé au sein de la réserve de conversion a été transféré dans le compte de résultats (charge sans effet de trésorerie de 24,9 millions EUR en 2016) lors de la cession de la filiale brésilienne.

NOTE ANNEXE 28 : ACTIVITÉS ABANDONNÉES (suite)

Actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente

Nous renvoyons à la note annexe 16 pour obtenir des précisions sur les actifs et passifs du secteur Belron classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2017.

Flux de trésorerie des activités abandonnées

en millions de EUR	2017	2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	244,2	238,4
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-184,5	-135,2
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-22,5	-70,8
Effet sur les flux de trésorerie	**37,2**	**32,4**

NOTE ANNEXE 29 : ÉLÉMENTS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS

en millions de EUR	2017	2016
Engagements d'acquisition d'actifs non-courants	1,2	21,4
Autres engagements importants:		
Engagements donnés	23,6	26,8
Engagements reçus	24,2	26,8

En 2017 et en 2016, les engagements d'acquisition d'actifs non courants concernent principalement les immobilisations incorporelles et corporelles des secteurs D'Ieteren Auto et Belron (2016 uniquement).

Le Groupe est preneur dans un certain nombre de contrats de location simple (principalement des bâtiments, des magasins, des véhicules n'appartenant pas à la flotte et d'autres éléments d'actifs corporels). L'échéancier des paiements futurs minimaux afférents aux locations simples non résiliables est présenté ci-dessous :

en millions de EUR	2017	2016
À un an au plus	9,1	131,2
À plus d'un an et moins de cinq ans	25,1	364,2
À plus de cinq ans	7,8	133,7
Total	**42,0**	**629,1**

En 2017, les paiements futurs minimaux afférents aux locations simples ne comprennent pas ceux du secteur Belron (classification comme détenu en vue de la vente).

Le Groupe est également bailleur dans un certain nombre de contrats de location simple, en général lorsqu'il n'est pas parvenu à se dégager d'un bail principal lorsque l'utilisation de celui-ci n'est plus nécessaire. L'échéancier des paiements futurs minimaux afférents aux locations simples non résiliables est présenté ci-dessous :

en millions de EUR	2017			2016		
	Immeubles de placement	Autres immobilisations corporelles	Total	Immeubles de placement	Autres immobilisations corporelles	Total
À un an au plus	1,1	-	1,1	0,8	1,6	2,4
À plus d'un an et moins de cinq ans	3,7	-	3,7	2,3	3,5	5,8
À plus de cinq ans	1,5	-	1,5	0,6	0,5	1,1
Total	**6,3**	**-**	**6,3**	**3,7**	**5,6**	**9,3**

À chaque date de clôture, l'état de la situation financière du Groupe comprend aussi divers engagements payés d'avance relatifs aux locations simples concernant les véhicules vendus sous contrats de type « buy-back », présentés parmi les produits à reporter en note annexe 23. Les produits, charges, droits et obligations découlant des contrats de location des immeubles de placement ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe, ces contrats ne font donc pas l'objet d'une description dans les notes annexes.

NOTE ANNEXE 30 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

en millions de EUR	2017	2016
Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,5	0,7
Solde créditeur au 31 décembre	-	0,4
Avec des coentreprises:		
Produits des activités ordinaires	142,6	128,1
Achats	-85,1	-36,0
Solde des créances commerciales au 31 décembre	6,1	20,2
Avec les principaux dirigeants:		
Rémunération:		
Avantages à court terme	7,7	4,2
Avantages postérieurs à l'emploi	0,3	0,3
Total des rémunérations	8,0	4,5
Solde créditeur au 31 décembre	0,6	0,1
Avec d'autres parties liées:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,3	-

Actionnaires et autres parties liées

Le groupe Nayarit (Nayarit Participations S.c.a., Roland D'Ieteren et Nicolas D'Ieteren) et le groupe SPDG (s.a. de Participations et de Gestion, Reptid Commercial Corporation, Catheline D'Ieteren et Olivier Périer), agissant de concert suite à un accord portant sur l'exercice de leurs droits de vote en vue de mener une politique commune durable, détiennent ensemble 60,66 % des droits de vote de la Société (voir note annexe 20 pour plus de détails).

En 2017, certains de ces actionnaires ou des entités liées à ces actionnaires ont réalisé des transactions commerciales avec la Société. Ces transactions (total de 0,8 million EUR) peuvent être résumées comme suit :

- des réparations automobiles et des fournitures de pièces de rechange réalisées par la Société et facturées à ces parties pour un montant total de 0,5 million EUR ;
- des réparations automobiles et des fournitures de pièces de rechange réalisées par une de ces parties et facturées à la Société pour un montant total de 0,03 million EUR ;
- des entretiens immobiliers effectués par la Société et facturés à une de ces parties pour un montant total de 0,05 million EUR ;
- des honoraires d'architecte facturés par une de ces parties à la Société pour un montant total de 0,2 million EUR ;
- la location par une de ces parties d'un immeuble appartenant à une filiale de la Société qui a donné lieu au paiement d'un loyer pour un montant total de 0,06 million EUR.

Jusqu'en juin 2017, la Société a par ailleurs tenu à la disposition de certains de ces actionnaires un compte courant, portant intérêt, présentant avant clôture un solde total de 0,4 million EUR. Ces comptes ont été clôturés en juin 2017.

Nous renvoyons aux notes annexes 19 et 26 pour plus d'information concernant les relations avec un actionnaire minoritaire de Belron.

Entités associées

D'Ieteren Vehicle Trading s.a. (DVT) est une entité associée détenue à 49 % par la Société, précédemment active dans les services de location-financement à destination des clients du secteur de la distribution automobile (voir note annexe 15 pour plus d'information et de précisions).

L'importance non significative des transactions entre la Société et DVT en 2016 et 2017 s'explique par le transfert des nouvelles demandes de services de location-financement à destination des clients de D'Ieteren Auto à Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin – voir ci-dessous) à partir de juin 2012.

Filiales communes

En 2017, trois filiales communes ont été mises en équivalence. La plus importante filiale commune est Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin). La participation de la Société (50 %) dans OTA keys SA a été vendue en juillet 2017. Nous renvoyons à la note annexe 15 pour plus d'information et de précisions sur les autres filiales communes.

NOTE ANNEXE 30 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES (suite)

En 2017, les produits des activités ordinaires pour un montant de 142,6 millions EUR concernent principalement les ventes de véhicules neufs du secteur D'Ieteren Auto à VDFin. Les achats de 85,1 millions EUR concernent principalement l'achat de véhicules d'occasion par le secteur D'Ieteren Auto à VDFin (anciens véhicules de la flotte). Le solde des créances commerciales (6,1 millions EUR) est relatif à VDFin.

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants comprennent les membres du Conseil d'administration et les membres du comité exécutif de la Société (voir déclaration de gouvernance d'entreprise).

En 2017, un total de 120.000 options ont été émises envers les principaux dirigeants (à un prix d'exercice de 41,80 EUR par option). Pour plus d'information et de précisions sur la rémunération des principaux dirigeants, nous renvoyons au rapport de rémunération se trouvant dans la déclaration de gouvernance d'entreprise.

En 2017, des prêts pour un montant total de 0,3 million EUR ont été octroyés par une filiale de la Société à un membre du comité exécutif dans le cadre du plan d'options sur actions afin de lui permettre de financer l'impôt dû au moment de l'acceptation des options. Les prêts ont été octroyés pour des périodes de 10, 7 ou 5 ans avec des taux d'intérêt de respectivement 2,2 %, 1,9 % et 1,5 %. L'article 523 du Code des Sociétés a été appliqué au CEO qui est également membre du Conseil d'administration.

NOTE ANNEXE 31 : TAUX DE CHANGE

Les comptes de résultats mensuels des entités ayant des transactions en devises étrangères sont convertis aux taux de change pertinents pour le mois en question. Chaque ligne des états financiers consolidés (à l'exclusion des éléments de l'état de la situation financière qui sont convertis aux taux de clôture) est basée sur des taux de change moyens pondérés.

Les principaux taux de change utilisés sont les suivants :

Nombre d'euros pour une unité de devise étrangère	2017	2016
Taux de clôture		
AUD	0,65	0,68
BRL	0,25	0,29
CAD	0,66	0,71
GBP	1,13	1,17
USD	0,83	0,95
HKD	0,11	0,12
CNY	0,13	0,14
JPY	0,01	0,01
SGD	0,62	0,66
Taux moyens (1)		
AUD	0,68	0,67
BRL	0,27	0,26
CAD	0,68	0,69
GBP	1,14	1,22
USD	0,88	0,91
HKD	0,11	0,12
CNY	0,13	0,14
JPY	0,01	0,01
SGD	0,64	0,65

(1) Taux de change moyen effectif pour le résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres.

NOTE ANNEXE 32 : PRESTATIONS FOURNIES PAR LE COMMISSAIRE

Le mandat de commissaire a été confié à KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Alexis Palm, et expirera au terme de l'Assemblée générale statutaire de 2020.

en millions de EUR	2017	2016
Missions d'audit	**3,0**	**2,5**
KPMG Belgium	0,5	0,5
Autres cabinets du réseau KPMG	2,5	2,0
Autres missions	**1,3**	**3,0**
KPMG Belgium	0,3	0,9
Autres cabinets du réseau KPMG	1,0	2,1
Missions fournies par le Commissaire	**4,3**	**5,5**

En se basant sur le total des frais d'audit (3,0 millions EUR), les frais encourus pour des services non liés à un audit, en pourcentage du total des frais, s'élèvent à 43 %, ce qui est inférieur à 70 %.

NOTE ANNEXE 33 : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

D'Ieteren Auto

En janvier 2018, D'Ieteren Auto a acquis deux concessions Rietje et une carrosserie multimarque au nord de la région d'Anvers. Cette transaction ne comprend pas les bâtiments et reflète la stratégie de D'Ieteren de renforcer sa présence commerciale sur l'axe Anvers-Bruxelles.

Belron

Le 28 novembre 2017, la Société a annoncé la signature d'un accord définitif avec Clayton, Dubilier and Rice (CD&R) concernant un partenariat dans Belron. La transaction par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. La Société et le management de Belron conserveront la participation résiduelle de 60 %. Les résultats de Belron seront comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence (participation de 54,85 %, contrôle conjoint avec CD&R) à partir du 7 février 2018 suite à la perte du contrôle exclusif à la date de closing de la transaction.

En se basant sur le prix de transaction convenu entre la Société et CD&R (3 milliards EUR de valeur d'entreprise qui, après déduction de la dette ajustée, se traduit par une valeur des fonds propres d'environ 1,5 milliard EUR), la plus-value consolidée totale sur la cession (comptabilisée à 100 % de Belron conformément aux exigences de la norme IFRS 10) s'élève à environ 1 milliard EUR, dont environ 0,6 milliard EUR de trésorerie.

Aucun autre événement sortant du cadre de l'activité normale ne s'est produit entre la date de clôture et la date à laquelle la publication de ces états financiers consolidés a été autorisée.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES

Note annexe 34.1 : Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés 2017 couvrent la période de 12 mois clôturée le 31 décembre 2017. Ils sont présentés en euros, la devise fonctionnelle du Groupe. L'ensemble des données chiffrées ont été arrondies au million le plus proche, sauf indication contraire. Ils ont été préparés sur la base du référentiel comptable « International Financial Reporting Standards » (« IFRS ») et des interprétations de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (« IFRIC ») publiées, qui ont été approuvées par l'Union européenne (« UE ») au 31 décembre 2017 et sont effectives pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017.

Les états financiers consolidés sont établis en respectant le principe du coût historique, à l'exception des actifs financiers disponibles à la vente, des SICAV monétaires (instruments monétaires à court terme) présentées en trésorerie et équivalents de trésorerie, des avantages du personnel, des actifs et passifs non courants classés comme détenus en vue de la vente, des regroupements d'entreprise et des actifs et passifs financiers (incluant les produits dérivés) qui sont évalués à la juste valeur.

Les états financiers consolidés ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'engagement et sur une base de continuité d'exploitation, sur un horizon de temps prévisible.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

La préparation des états financiers consolidés requiert de la part de la direction l'établissement d'estimations et l'utilisation d'hypothèses qui affectent, à la date de clôture, le montant des revenus, des dépenses, des actifs et des passifs, ainsi que des actifs et passifs latents. Les résultats peuvent différer de ces estimations et hypothèses. Si ces estimations ou hypothèses, qui se fondent sur le jugement actuel de la direction, devaient être modifiées pour refléter des circonstances différentes de celles prévues initialement, les conséquences de ces modifications seraient prises en compte au cours de l'exercice qui aura vu changer les circonstances. Les domaines requérant un niveau élevé de jugement de la part de la direction, ou particulièrement complexes, ainsi que les domaines pour lesquels les estimations et hypothèses peuvent avoir un impact important sur les états financiers consolidés, sont principalement relatifs à l'évaluation des obligations au titre de prestations définies (hypothèses actuarielles importantes), à la comptabilisation des actifs d'impôts différés (perspectives de bénéfices futurs justifiant l'utilisation de pertes fiscales), au goodwill et marques à durée d'utilité indéterminée, aux tests de perte de valeur (hypothèses importantes sous-jacentes aux valeurs recouvrables), à la comptabilisation et l'évaluation des provisions et autres éléments éventuels (hypothèses importantes sous-jacentes à la probabilité et l'étendue de flux de trésorerie), aux provisions pour réductions de valeur sur créances commerciales (meilleure estimation de la direction des pertes sur créances commerciales), aux réductions de valeur sur stocks, et à l'acquisition de filiales (juste valeur de la contrepartie transférée et des actifs acquis et des passifs repris, évaluée de manière provisoire). Ces domaines sont également mentionnés dans les notes annexes concernées.

Certaines méthodes comptables du Groupe et informations additionnelles requièrent l'évaluation d'éléments à la juste valeur tant pour des actifs et passifs financiers que non financiers. Ces éléments sont principalement relatifs aux paiements fondés sur des actions, aux immeubles de placement, aux instruments financiers ainsi qu'aux regroupements d'entreprises. Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe utilise autant que possible des données de marché observables. Les montants de juste valeur sont répartis dans différents niveaux au sein d'une hiérarchie définie sur la base des données utilisées dans les techniques d'évaluation. Des informations complémentaires sont fournies dans les notes annexes y afférant, principalement la note annexe 24.

Note annexe 34.2 : Résumé des principales méthodes comptables appliquées

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

Aucune nouvelle norme et aucun amendement aux normes n'est obligatoirement applicable par le Groupe pour la première fois à compter de l'exercice comptable débutant le 1er janvier 2017 et n'a un impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

Les amendements à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes» et à la norme IAS 7 « État des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir », applicables à partir du 1er janvier 2017, n'ont pas été adoptés vu qu'ils n'ont pas encore été approuvés par l'UE. S'ils sont adoptés, ils n'auront pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

Les normes, amendements aux normes et interprétations publiés par l'IASB mais qui ne sont pas encore d'application en 2017 n'ont pas été adoptés de manière anticipée par le Groupe. Ils sont énumérés ci-dessous.

- Amendements à la norme IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » (applicables à partir du 1er janvier 2018, approuvés par l'UE le 26 février 2018) ;
- Amendements à la norme IAS 40 « Immeubles de placement » (applicables à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptés par l'UE) ;
- Amendements à la norme IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises » (applicables à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptés par l'UE) ;
- Cycles d'améliorations des normes IFRS 2014-2016 (applicables à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptés par l'UE) ;
- Cycles d'améliorations des normes IFRS 2015-2017 (applicables à partir du 1er janvier 2019, non encore adoptés par l'UE) ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée » (applicable à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptée par l'UE) ;
- IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » (applicable à partir du 1er janvier 2019, non encore adoptée par l'UE) ;
- IFRS 9 « Instruments financiers : classification et évaluation » (applicable à partir du 1er janvier 2018, adoptée par l'UE). Cette nouvelle norme remplacera l'actuelle norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » ; elle traite de la classification, de l'évaluation et de la décomptabilisation d'actifs et de passifs financiers, elle introduit de nouvelles règles de comptabilité de couverture et un nouveau modèle de perte de valeur pour les actifs financiers. L'impact réel de l'adoption de la norme IRFS 9 sur les états financiers consolidés du Groupe en 2018 n'est pas connu et ne peut pas être raisonnablement estimé car il dépendra des instruments financiers que le Groupe détient et de la conjoncture économique à cette date. La nouvelle norme exigera du Groupe qu'il revoie ses processus comptables et ses contrôles internes liés aux instruments financiers de reporting, et ces modifications n'ont pas encore été entièrement apportées. En se basant sur la situation au 31 décembre 2017, le Groupe ne s'attend pas à ce que la nouvelle norme ait un impact significatif ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » (applicable au 1er janvier 2018 – adoptée par l'UE à l'exception des amendements publiés en avril 2016). Cette nouvelle norme remplacera le cadre actuel de comptabilisation du revenu (notamment la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires ») et établira un cadre global pour déterminer dans quelle condition, dans quelle proportion et à quel moment la comptabilisation du revenu doit être réalisée.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

- IFRS 16 « Contrats de location » (applicable à partir du 1er janvier 2019, non encore adoptée par l'UE). Cette nouvelle norme nécessite la comptabilisation par le Groupe de la plupart de ses contrats de location pour lesquels il est preneur au sein de la situation financière. La norme IFRS 16 supprime le modèle actuel de comptabilisation dans le chef des preneurs, qui distingue les contrats de location-financement comptabilisés au sein de l'état de la situation financière des contrats de location simple repris comme engagements hors bilan. Il en résulte un modèle unique de comptabilisation similaire au modèle actuel des contrats de location-financement. Il existe des exemptions optionnelles pour les locations à court terme et les locations d'articles de faible valeur. La comptabilisation par le bailleur reste similaire à la norme actuelle.

Le Groupe a finalisé une première revue et analyse détaillée de l'impact potentiel de ces deux nouvelles normes (IFRS 15 et IFRS 16) sur ses états financiers.

IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »

Dans le secteur D'Ieteren Auto, le Groupe a orienté l'analyse vers les principales sources de produits des activités ordinaires (la vente de véhicules neufs aux concessions indépendantes et aux utilisateurs finaux, la vente de véhicules d'occasion aux utilisateurs finaux, la vente de pièces de rechange et accessoires, et les prestations de services après-vente).

Les différentes étapes du processus d'analyse ont été les suivantes : identification du contrat avec le client, identification des obligations de performance du contrat, détermination du prix de transaction, affectation du prix de transaction aux différentes obligations de performance et reconnaissance du revenu. Bien que certains clients aient la possibilité de conclure plusieurs contrats au même moment, le critère de combinaison de contrats défini dans la norme IFRS 15 n'est pas satisfait. Aucun impact significatif n'a été identifié à l'issue de cette analyse.

Une attention particulière a été portée sur les bonus variables lors de la détermination du prix de transaction. Des remises variables sont parfois octroyées aux concessionnaires indépendants lorsqu'ils atteignent des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ces objectifs sont établis annuellement et sont généralement évalués et payés sur base trimestrielle. Le Groupe a cependant identifié certains bonus pour lesquels l'évaluation des objectifs et l'octroi de la remise avait lieu sur base annuelle. Selon la nouvelle norme, ces exceptions représentent des contreparties variables. L'estimation de ces contreparties variables au 31 décembre 2017 semble toutefois raisonnable et n'entraînerait pas de renversement important du montant de revenu reconnu jusqu'à présent.

Sous la nouvelle norme, la comptabilisation du produit des activités ordinaires resterait largement inchangée ; le contrôle étant transmis aux clients finaux lors de la livraison (pour la vente de véhicules neufs et pièces de rechanges) ou lors de la prestation de services (services après-vente).

Le secteur Belron a effectué un examen simplifié de l'impact de la nouvelle norme IFRS 15 en suivant le modèle à 5 étapes préconisé par la norme. Les conclusions confirment qu'il n'y a pas d'impact significatif sur l'évaluation et la comptabilisation des produits des activités ordinaires issus des principales sources de revenus des activités de remplacement et réparation de vitrage et des activités de gestion des sinistres et activités de carrosserie. Les licences et les accords de franchises sont distincts des autres biens et services repris dans les contrats avec les clients, et sont dès lors considérés comme des obligations de performance distinctes. Cette source de revenus n'est pas significative à l'échelle du Groupe. Les exigences en matière d'informations à fournir seront plus importantes ; il conviendra de présenter chaque source principale de revenus à partir de janvier 2018.

Dans le secteur Moleskine, des analyses des différents contrats avec les clients finaux ont été effectuées à la lumière de la nouvelle norme IFRS 15. Les principales conclusions sont présentées ci-dessous :

- Droit de retour : Selon la norme IFRS 15, les droits de retour représentent des contreparties variables. La nouvelle norme impose que l'impact des droits de retour soit pris en considération en utilisant une approche fondée sur des pondérations probabilistes ou suivant l'approche du scénario le plus probable.
- Livraison « Franco de port » (FOB) : le Groupe devra évaluer si les conditions de livraisons peuvent créer des obligations de performance lorsque le contrôle des biens est transféré au client dès l'expédition. Cela pourrait donner lieu à des obligations de performance distinctes et une modification dans le timing de la comptabilisation du produit.
- Accord « Bill-and-hold » : Le Groupe devra évaluer si le contrôle des biens est transféré au client final préalablement à la livraison. Une obligation de performance distincte pourrait être identifiée si l'entreprise fournit des services de dépôt.
- Licences et accords de franchises : les licences peuvent être distinctes des autres biens et services présents dans un contrat et être considérées comme des obligations de performance distinctes.

L'analyse a révélé que l'adoption de la nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur le timing de reconnaissance du revenu et sur les états financiers du Groupe en général.

Le Groupe envisage d'adopter la nouvelle norme IFRS 15 dans ses états financiers clôturés au 31 décembre 2018 en optant pour la méthode rétrospective intégrale.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

IFRS 16 « Contrats de location »

Sur la base des premières analyses disponibles, il est prévu que l'impact de la norme IFRS 16 sera significatif pour le Groupe lorsqu'elle sera adoptée, en particulier dans les secteurs Belron et Moleskine. L'impact réel de l'application de la norme IFRS 16 sur les états financiers dans la période d'application initiale dépendra de la future conjoncture économique, y compris le taux débiteur du Groupe au 1er janvier 2019, la composition du portefeuille de leasing du Groupe à cette même date, la décision du Groupe d'exercer des options de reconduction et la mesure dans laquelle le Groupe décidera d'utiliser des moyens pratiques et des exonérations pour la comptabilisation. L'impact le plus significatif identifié jusqu'à présent vient du fait que le Groupe comptabilisera les nouveaux actifs et passifs pour ses contrats de location simple. En outre, la nature des charges associées à ces locations simples changera lorsque la norme IFRS 16 remplacera les charges des contrats de location simple linéaires par des frais d'amortissement pour droit d'utilisation des actifs et une charge des dettes sur les passifs au titre de la location.

Dans le secteur Belron, la norme affectera principalement la comptabilisation des contrats de location (en particulier les locations immobilières). Au 31 décembre 2017, le montant des actifs et passifs supplémentaires qui seraient comptabilisés si la norme IFRS 16 était adoptée est estimé à environ 550 millions EUR. L'étendue des impacts sur le bilan et de la nature des charges liées à ces contrats de location fera l'objet d'une analyse plus détaillée en 2018.

Dans le secteur Moleskine, l'impact le plus significatif identifié est que le Groupe comptabilisera les nouveaux actifs et passifs pour ses contrats de location de points de vente au détail. L'évaluation réalisée au 31 décembre 2017 a révélé des engagements non résiliables au titre de contrats de location simple d'environ 40 millions EUR, ce qui suggère un impact significatif sur les états financiers du Groupe. L'étendue des impacts sur le bilan et de la nature des charges liées à ces contrats de location fera l'objet d'une analyse plus détaillée en 2018.

Aucun impact significatif n'est attendu dans le secteur D'Ieteren Auto.

Le Groupe n'a pas l'intention d'adopter la norme avant sa date de prise d'effet (1er janvier 2019).

Principes de consolidation

Filiales

Les filiales, c'est-à-dire les entités dans lesquelles le Groupe a, directement ou indirectement, un intérêt de plus de la moitié des droits de vote ou est en mesure de pouvoir exercer un contrôle sur les opérations, sont consolidées. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il a droit à des bénéfices variables par son implication dans l'entité et qu'il a la possibilité d'affecter ces bénéfices au travers du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont consolidées à partir du moment où le contrôle est transféré au Groupe, et ne sont plus consolidées à partir du moment où ce contrôle cesse. Toutes les transactions entre sociétés du Groupe (ainsi que les soldes et les gains non réalisés y afférents) sont éliminées lors du processus de consolidation.

Les transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle et ne conduisant pas à une perte de contrôle sont comptabilisées comme des transactions portant sur des capitaux propres. La différence entre la juste valeur de la contrepartie payée et la valeur comptable de la part acquise de l'actif net de la filiale est comptabilisée dans les capitaux propres. Les profits et les pertes sur les cessions aux actionnaires ne détenant pas le contrôle ne conduisant pas à une perte de contrôle sont aussi comptabilisés dans les capitaux propres.

Lorsque le Groupe perd le contrôle, la participation résiduelle conservée dans l'entité est réévaluée à sa juste valeur à la date de la perte de contrôle, et la variation avec la valeur comptable est comptabilisée dans le compte de résultats. Cette juste valeur constitue la valeur comptable initiale pour la comptabilisation de la participation résiduelle conservée comme une entreprise associée, une coentreprise ou un actif financier. De plus, les montants comptabilisés précédemment dans les autres éléments du résultat global sont reclassés dans le compte de résultats si les normes IFRS l'exigent.

Entreprises associées

Les entreprises associées sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, mais qu'il ne contrôle pas, ou dans lesquelles il dispose d'un contrôle conjoint sur les politiques financières et opérationnelles. Les investissements dans les entreprises associées sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Les investissements sont comptabilisés initialement à leur coût et la valeur comptable est augmentée ou diminuée afin de reconnaître après la date d'acquisition et jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint cesse, la part de l'investisseur dans les profits et les pertes de l'entreprise associée. L'investissement du Groupe dans les entreprises associées comprend également le goodwill d'acquisition.

La part du Groupe dans le résultat des entreprises associées représente la part du Groupe dans le résultat après impôts des entreprises associées. Les profits et les pertes issus de transactions entre le Groupe et les entreprises associées sont éliminés à hauteur de la part du Groupe dans ces entreprises associées. Les gains non réalisés issus de transactions entre le Groupe et les entreprises associées sont aussi éliminés selon le même principe ; les pertes non réalisées sont également éliminées à moins que la transaction témoigne d'une perte de valeur de l'actif transféré.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

La méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée lorsque la valeur comptable de la participation dans une entreprise associée devient nulle, sauf si le Groupe a contracté ou garanti des obligations vis-à-vis de l'entreprise associée.

Participations dans les filiales communes

Une coentreprise est un partenariat dans lequel le Groupe dispose d'un contrôle conjoint, au travers duquel il dispose de droits sur l'actif net du partenariat, plutôt que de droits sur les actifs et d'obligations liées aux passifs. Les participations dans des coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Les principes énumérés ci-dessus relatifs aux entreprises associées sont aussi applicables aux coentreprises.

Perte de valeur d'entreprises associées et de coentreprises

Le Groupe détermine à chaque date de clôture s'il existe une preuve objective que l'investissement dans l'entreprise mise en équivalence s'est déprécié. Dans ce cas, le Groupe calcule le montant de la perte de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable de l'entreprise associée ou de la coentreprise et sa valeur comptable et comptabilise ce montant dans la rubrique « Quote-part des profits et des pertes dans une entreprise associée ou dans une coentreprise » du compte de résultats.

Conversion des devises étrangères

La consolidation du Groupe est réalisée en euros. Les comptes de résultats des entités étrangères sont convertis en euros aux cours de change moyens pondérés de la période, et les états de la situation financière au taux de clôture prévalant à la date de ces mêmes états (à l'exception de chaque poste des capitaux propres qui sont convertis aux cours de change prévalant à la date de la transaction). Le goodwill et les ajustements à la juste valeur des actifs et passifs provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de cette entité étrangère et convertis au cours de change de clôture. La réserve de conversion, comptabilisée au sein des autres éléments du résultat global, inclut les différences de change générées par la conversion des éléments du compte de résultats à un taux de change différent du taux de clôture, ainsi que les différences générées par la conversion du montant des fonds propres d'ouverture à un taux de change différent du taux de clôture.

Les transactions en monnaie étrangère sont comptabilisées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les gains et pertes résultant du règlement de ces transactions et de la conversion des actifs et des passifs monétaires libellés en devises étrangères sont pris en compte de résultats. Les écarts de change issus de la conversion aux taux de clôture des investissements nets du Groupe dans des filiales, coentreprises et entreprises associées sont présentés en écarts de conversion dans les autres éléments du résultat global. L'investissement net du Groupe comprend la part du Groupe dans l'actif net des filiales, coentreprises et entreprises associées, et certains emprunts intra-groupe. La définition de l'investissement net tient compte des emprunts entre les filiales et de certains éléments intra-groupe libellés en devises. Les autres écarts de change sont comptabilisés dans le compte de résultats.

Quand le Groupe couvre des investissements nets dans des activités à l'étranger, les gains et les pertes relatifs à la partie efficace de l'instrument de couverture sont comptabilisés en écarts de conversion dans les autres éléments du résultat global. Les gains ou pertes relatifs aux parties inefficaces sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les gains et pertes cumulés dans les autres éléments du résultat global sont pris en compte de résultats lors de la cession de l'activité à l'étranger.

Goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition (« acquisition method ») à la date d'acquisition, celle-ci étant la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il a droit à des bénéfices variables par son implication dans l'entité et qu'il a la possibilité d'affecter ces bénéfices au travers du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Le coût d'une acquisition est évalué comme le total de la contrepartie transférée, évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition, du montant de la participation ne donnant pas le contrôle et de la participation détenue précédemment dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. La contrepartie transférée n'inclut pas les montants liés à la résolution de relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés dans le compte de résultats. L'excédent du total de la contrepartie transférée et du montant reconnu de la participation ne donnant pas le contrôle dans le montant net reconnu (généralement à la juste valeur) des actifs identifiables de l'entreprise acquise et des passifs repris constitue un goodwill et est reconnu en tant qu'actif. Dans le cas où cet excédent est négatif, il est immédiatement comptabilisé en résultat. Après la comptabilisation initiale, le goodwill est évalué à son coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Toute contrepartie éventuelle due est reconnue à sa juste valeur à la date d'acquisition. Si la contrepartie éventuelle est présentée en capitaux propres, elle n'est pas réévaluée et son règlement ultérieur est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas contraire, les changements ultérieurs de la juste valeur sont comptabilisés en résultat. Les coûts d'acquisition encourus, autres que ceux associés à l'émission de dettes ou de titres que le Groupe contracte dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, sont comptabilisés en résultat.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Pour les besoins des tests de perte de valeur, le goodwill acquis dans un regroupement d'entreprises est affecté à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auxquels le goodwill est affecté représente le niveau le plus bas auquel le goodwill fait l'objet d'un suivi pour des besoins de gestion interne. Le goodwill est suivi au niveau des secteurs opérationnels pour les regroupements d'entreprises et les opérations réalisées par la Société, et au niveau du pays pour les regroupements d'entreprises réalisés par Belron s.a. et ses filiales.

Les goodwill sont soumis à un test de perte de valeur annuellement ou plus souvent si des évènements ou des changements de circonstances indiquent une perte de valeur potentielle. La valeur comptable du goodwill est comparée à la valeur recouvrable, cette dernière étant la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. Une perte de valeur est comptabilisée directement comme une charge et n'est pas annulée ultérieurement.

Actifs incorporels

Une immobilisation incorporelle est évaluée à son coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les contrats clients et les marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Généralement, les coûts associés au développement ou à la maintenance des logiciels sont pris en résultat lorsqu'ils sont encourus. Cependant, les coûts directement associés à des logiciels identifiables et uniques contrôlés par le Groupe et appelés à générer au-delà d'un an des bénéfices économiques supérieurs à leur coût sont reconnus comme immobilisations incorporelles.

Le mode d'amortissement utilisé doit refléter le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif. Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité finie sont généralement amorties linéairement sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont comprises entre 2 et 10 ans.

Les marques pour lesquelles des entrées nettes de trésorerie sont attendues sur une période limitée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité résiduelle, estimée à 5 ans au plus. Les périodes d'amortissement sont réévaluées annuellement.

Les marques qui ont des durées d'utilité indéterminées sont celles pour lesquelles, grâce aux efforts marketing consentis et à l'absence de facteurs susceptibles d'entrainer leur obsolescence, il n'existe aucune limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe. Elles ne sont par conséquent pas amorties mais soumises annuellement à des tests de perte de valeur.

Tout actif incorporel ayant une durée d'utilité finie ou indéterminée et pour lequel il existe une indication de perte de valeur fait l'objet d'une évaluation et, le cas échéant, voit sa valeur comptable ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats consolidé.

Les dépenses relatives aux immobilisations incorporelles développées en interne sont comptabilisées en compte de résultats consolidé au moment où elles sont engagées. Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont immobilisées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'immobilisation spécifique correspondante. Toutes les autres dépenses sont passées en charge au moment où elles sont engagées.

Les pertes de valeur reconnues sur les unités génératrices de trésorerie sont allouées de manière à d'abord réduire la valeur comptable de l'éventuel goodwill alloué à l'unité génératrice de trésorerie et ensuite réduire la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de ceux-ci.

Recherche et développement

Les dépenses de recherche (ou relatives à la phase de recherche d'un projet interne) sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant d'un développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) est comptabilisée si, et seulement si, tous les éléments suivants peuvent être démontrés :

(a) la faisabilité technique de l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
(b) l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
(c) la capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
(d) la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
(e) la disponibilité des ressources techniques, financières et autres, nécessaires à l'achèvement du développement et à l'utilisation ou à la vente de l'immobilisation incorporelle ;
(f) la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au développement de l'immobilisation incorporelle.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Immobilisations corporelles

Une immobilisation corporelle est initialement évaluée à son coût. Celui-ci comprend le prix d'achat (y compris les droits de douane et les taxes non remboursables, après déduction des remises et rabais), ainsi que tout coût directement attribuable au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état pour permettre son exploitation. Le cas échéant, le coût comprend également l'estimation initiale du coût relatif au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située. Après sa comptabilisation en tant qu'actif, une immobilisation corporelle est comptabilisée à son coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Dans le cas d'immobilisations construites par le Groupe, les coûts comprennent le coût des matériaux, le coût de la main d'œuvre, l'estimation initiale, si applicable, du coût relatif au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située, ainsi qu'une proportion adéquate des frais généraux de production. Les gains ou pertes réalisés lors de la cession d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés au sein du compte de résultats.

Le montant amortissable est réparti de manière linéaire sur sa durée d'utilité. Les terrains ne font pas l'objet d'amortissement. Les principales durées d'amortissement sont les suivantes :

- Bâtiments : de 40 à 50 ans ;
- Installations et équipements : de 3 à 15 ans ;
- Équipement informatique : de 2 à 7 ans ;
- Actifs détenus en location : dépend de la durée de la location.

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité sont revues et ajustées si nécessaire à chaque date de clôture.

Lorsque la valeur comptable d'une immobilisation corporelle est plus élevée que la valeur recouvrable estimée de cette immobilisation, celle-ci est ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif distinct, seulement s'il est probable que les avantages économique futurs associés à ces éléments iront au Groupe et si le coût de cet actif peut être évalué de manière fiable.

La valeur comptable des éléments remplacés est décomptabilisée. Tous les coûts de réparation et de maintenance sont comptabilisés dans le compte de résultats durant l'exercice pendant lequel ils sont encourus.

Contrats de location

Contrats de location simple pour lesquels le Groupe est le bailleur

Les actifs faisant l'objet de contrats de location simple dans lesquels une partie significative des risques et des avantages liés à la propriété sont conservés par le bailleur (autres que les véhicules vendus sous contrats de type « buy-back ») sont présentés en immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière. Ils sont amortis sur base de leur durée d'utilité présumée. Les revenus locatifs sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

Contrats de location simple pour lesquels le Groupe est le preneur

Les paiements au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location. Les interventions reçues dans le cadre des contrats de location sont comptabilisées en déduction de la charge de location au fil de la durée du contrat.

Contrats de location-financement pour lesquels le Groupe est le preneur

Les contrats de location d'immobilisations corporelles pour lesquels tous les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif ont été transférés substantiellement au Groupe sont classés en tant que contrats de location-financement. Les contrats de location-financement sont comptabilisés, au début de la période de location, pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre amortissement du solde de la dette et charge financière, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les dettes de location, après exclusion des charges financières, sont présentées parmi les emprunts. Les charges financières sont prises en résultat sur la durée du contrat de location. Les actifs loués sont amortis sur base de leur durée d'utilité présumée, et ce, de manière cohérente par rapport aux immobilisations corporelles similaires détenues par le Groupe. S'il n'est pas raisonnablement certain que la propriété de l'actif sera acquise à la fin du contrat de location, l'actif est amorti sur la plus courte des périodes suivantes : durée du contrat de location ou durée d'utilité de l'actif.

Véhicules vendus sous contrats de type « buy-back »

Les véhicules vendus sous contrats de type « buy-back » sont comptabilisés comme des contrats de location simple (dans les comptes du bailleur) et sont présentés en stocks dans l'état de la situation financière. La différence entre le prix de vente et le prix de rachat (engagement de « buy-back ») est considérée comme un produit à reporter, tandis que l'engagement de « buy-back » est présenté en dettes commerciales. Les produits à reporter sont comptabilisés comme ventes de manière linéaire sur la durée de détention du véhicule.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur. Ceux-ci sont dépréciés linéairement selon leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont comprises entre 40 et 50 ans.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, coûts de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. Les éléments non fongibles, tels que les véhicules neufs ou d'occasion, sont valorisés sur base de leur coût individuel. Les autres éléments sont valorisés en utilisant la méthode du premier entré – premier sorti ou celle du coût moyen pondéré. Lorsque les stocks sont utilisés, la valeur comptable de ces stocks est comptabilisée en charges sur la période au cours de laquelle les produits correspondants sont comptabilisés. Les dépréciations et les pertes sont comptabilisées en charges sur la période au cours de laquelle elles se produisent. Les reprises de dépréciation sont comptabilisées comme des réductions du montant des stocks comptabilisés en charges sur la période au cours de laquelle les reprises interviennent.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue, exclusion faite des montants bloqués ou restreints au Groupe. Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (maximum 3 mois), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Capitaux propres

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres. Les coûts supplémentaires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont déduits des capitaux propres, nets d'impôts.

Lorsque la Société (ou ses filiales) rachète ses propres instruments de capitaux propres, ils sont déduits des capitaux propres en tant qu'actions propres. Lorsque ces instruments sont cédés, toute compensation reçue est comptabilisée en capitaux propres.

Les dividendes proposés ou déclarés après la date de clôture ne sont pas reconnus comme dette à cette date ; ils sont présentés en capitaux propres.

Provisions

Une provision est comptabilisée lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée. Les provisions sont évaluées sur la base de la valeur actuelle des flux estimés de trésorerie attendus, en utilisant un taux spécifique d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent.

Une provision pour garantie est constituée lors de la vente de produits ou prestation de services sous-jacents, sur la base de données historiques et d'une pondération des octrois potentiels au regard des probabilités associées.

Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsqu'un plan détaillé et officiel de restructuration a été approuvé par le Groupe, et la restructuration a commencé ou été annoncée publiquement. Les pertes opérationnelles futures ne sont pas couvertes par la provision.

Avantages du personnel postérieurs à l'emploi

Il existe, dans le Groupe, différents régimes de pensions complémentaires à cotisations définies et à prestations définies. Ces régimes sont dans la plupart des cas couverts par des fonds de pension ou des assurances. Le niveau minimum d'actifs dont doivent disposer ces fonds de pension ou assurances est défini par les législations nationales.

Les engagements de contribution à des *plans de pension à cotisations définies* sont inscrits en charges au moment où le service sous-jacent est rendu. Les cotisations payées d'avance mènent à la comptabilisation d'un actif pour autant qu'un remboursement ou une diminution des versements futurs soit possible.

Les engagements du Groupe résultant des *plans de pension à prestations définies*, ainsi que leur coût, font l'objet, au moins annuellement, d'une valorisation actuarielle réalisée par des actuaires indépendants (selon la méthode des « unités de crédit projetées »). La valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies est déterminée par l'actualisation des sorties futures de trésorerie au taux de rendement du marché des obligations de sociétés de première catégorie qui sont émises dans la monnaie dans laquelle les prestations seront payées et qui ont une échéance proche de celle de l'obligation de pension. Les écarts actuariels sont comptabilisés dans leur intégralité dans la période au cours de laquelle ils sont constatés. Ils sont présentés dans l'état du résultat global. Le coût des services rendus est immédiatement comptabilisé pour autant que les droits à prestations soient acquis ou est amorti linéairement jusqu'à ce que ces droits soient acquis.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Les engagements concernant les avantages à long terme du personnel comptabilisés dans l'état de la situation financière représentent la valeur actuelle des engagements des régimes à prestations définies, après déduction de la juste valeur des actifs de ces régimes. Si le résultat de ce calcul représente un actif, la comptabilisation de celui-ci est limitée à la valeur actuelle de tout avantage économique sous forme de remboursement à obtenir de ces régimes ou de diminution des cotisations futures à verser à ces régimes.

Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont payables lorsque le Groupe a mis fin à l'emploi avant la date normale de retraite ou si un employé accepte un départ volontaire en échange de ces indemnités. Le Groupe comptabilise les indemnités de fin de contrat de travail dès qu'il est manifestement engagé à mettre fin au contrat de travail lorsque l'entité a un plan formalisé et détaillé de licenciement sans possibilité réelle de se rétracter. Si le règlement des indemnités n'est pas attendu dans les 12 mois après la date de clôture, les indemnités sont actualisées.

Autres avantages à long terme

Le Groupe enregistre une provision pour les plans d'incitant à long terme lorsqu'ils sont prévus contractuellement ou s'il existe dans le passé des pratiques qui ont créé une obligation implicite. Cette provision est actualisée afin de déterminer sa valeur actuelle. Les réévaluations sont comptabilisées dans le compte de résultats au cours de la période durant laquelle elles sont effectuées.

Instruments financiers hors dérivés

Le Groupe comptabilise initialement les prêts et créances et titres de dette à la date à laquelle ils sont émis. L'ensemble des autres actifs et passifs financiers sont initialement comptabilisés à la date d'échange à laquelle l'entité devient contractuellement liée à l'instrument.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie de cet actif expirent, ou lorsqu'il transfère ces droits via une transaction au travers de laquelle l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété de l'actif financier sont en substance transférés, ou lorsqu'il ne transfère ni ne conserve en substance l'ensemble des risques et avantages et ne conserve pas de contrôle sur l'actif transféré. Le Groupe décomptabilise un passif financier lorsqu'il s'en trouve déchargé de ses obligations contractuelles, ou que celles-ci sont annulées ou expirent.

Les actifs et passifs financiers sont compensés et présentés sur une base nette dans l'état consolidé de la situation financière seulement si le Groupe dispose d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants et qu'il a l'intention de les régler sur une base nette ou simultanément.

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes : à la juste valeur via le compte de résultats, les placements détenus jusqu'à l'échéance, les prêts et les créances, et les actifs disponibles à la vente. La classification dépend de la raison pour laquelle l'actif financier a été acquis. Le management détermine la classification des actifs financiers lors de la comptabilisation initiale.

(a) Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats sont des actifs financiers détenus à des fins de transaction. Un actif financier est classé dans cette catégorie s'il a principalement été acquis dans un but de le revendre dans un délai rapproché. Les actifs de cette catégorie sont classés dans les actifs courants si leur règlement est prévu dans les 12 mois ; autrement ils sont classés au sein des actifs non courants.

(b) Les placements détenus jusqu'à l'échéance

Ces actifs sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif.

(c) Les prêts et les créances

Les prêts et les créances sont des actifs financiers non dérivés avec des paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont classés dans les actifs courants, sauf si leurs échéances sont supérieures à 12 mois après la fin de la période de clôture. Ils sont alors classés dans les actifs non courants. Les prêts et créances du Groupe comprennent les postes « clients et autres débiteurs », « trésorerie et équivalents de trésorerie » et « autres actifs financiers » dans l'état consolidé de la situation financière.

(d) Les actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente sont les actifs non dérivés soit qui sont relatifs à cette catégorie soit qui n'ont pas été classés dans une autre catégorie. Ils sont classés dans les actifs non courants à moins que l'investissement ne soit échu ou que le management ait l'intention de le vendre dans les 12 mois après la fin de la période de clôture.

Évaluation des instruments financiers :

(a) Les actifs financiers disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur via les autres éléments du résultat global. Les éventuelles pertes de valeur sont comptabilisées en résultat.
(b) La valeur nette comptable des actions propres est déduite des capitaux propres.
(c) Les clients et autres débiteurs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont comptabilisées le cas échéant.
(d) Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont évalués à leur juste valeur.
(e) Les fournisseurs, autres créditeurs et emprunts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Instruments financiers – Dérivés

Les dérivés sont utilisés pour la couverture des risques financiers du Groupe.

Le Groupe est exposé à des risques de taux d'intérêt et de change. Le Groupe utilise des contrats de change à terme (« contrats FX »), des swaps de taux d'intérêt (« IRS »), des « cross currency swaps » (« CCIRS ») et des options pour couvrir ces risques. Le Groupe n'utilise pas de produits dérivés dans un but spéculatif. Cependant, certaines transactions sur dérivés, bien que constituant des couvertures au sens économique, ne répondent pas aux critères spécifiques de la norme IAS 39 permettant d'appliquer la comptabilité de couverture.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à leur juste valeur. L'ensemble des frais imputables à la transaction sont comptabilisés au sein du compte de résultats. S'ils ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture, ils sont présentés comme actifs ou passifs détenus à des fins de transaction et sont ultérieurement mesurés à leur juste valeur. Les dérivés détenus à des fins de transaction sont ceux qui ne respectent pas les critères de comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39. Les variations de juste valeur des dérivés ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont enregistrées en compte de résultats quand ils surviennent.

Couverture des flux de trésorerie

Les changements de juste valeur des dérivés qui sont désignés comme couverture de flux de trésorerie futurs, et répondant aux tests d'efficacité, sont directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et la portion inefficace est immédiatement prise en résultat. Si la couverture de flux de trésorerie est relative à un engagement ferme ou si la transaction sous-jacente prévue donne lieu à la reconnaissance d'un actif ou d'un passif, alors, au moment de la reconnaissance de l'actif ou du passif, les gains ou pertes générés par le dérivé, qui ont été préalablement pris dans les autres éléments du résultat global, sont reconnus avec l'actif ou le passif couvert. Pour les couvertures dont le sous-jacent ne donne pas lieu à la reconnaissance d'un passif ou d'un actif, les montants préalablement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sont pris en résultat au moment où le sous-jacent affecte le résultat.

Couverture de juste valeur

Pour les couvertures efficaces de juste valeur, la valeur du sous-jacent est ajustée sur la base des variations de la juste valeur de la couverture, avec une contrepartie dans le compte de résultats. Les gains et pertes issus de la réévaluation du dérivé sont pris en résultat. Le même traitement s'applique aux couvertures non basées sur des dérivés (telles que les couvertures d'investissements nets par de la dette).

La comptabilité de couverture s'arrête lorsque l'instrument de couverture arrive à échéance, est vendu, est clôturé, est exercé ou ne répond plus aux critères de comptabilité de couverture. Dans le cas d'une couverture des flux de trésorerie, les gains ou pertes accumulés comptabilisés en capitaux propres sont transférés en compte de résultats au même moment où le sous-jacent impacte le compte de résultats. Si l'opération initialement prévue n'est plus attendue, les gains ou pertes accumulés sont immédiatement repris en compte de résultats.

Les dérivés incorporés dans d'autres instruments financiers ou d'autres contrats hôtes sont traités séparément quand leurs risques ou caractéristiques ne sont pas étroitement imbriqués dans ceux des contrats hôtes, et quand les contrats hôtes ne sont pas comptabilisés à leur juste valeur avec les gains et pertes non réalisés pris en résultat.

Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle

Le Groupe s'est engagé vis-à-vis des actionnaires ne détenant pas le contrôle de Belron à acquérir leurs parts dans cette société si ceux-ci devaient vouloir exercer leurs options de vente. Le prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle est comptabilisé parmi les dettes financières dans l'état consolidé de la situation financière. Pour les options de vente accordées avant le 1er janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, le goodwill est ajusté en fin d'exercice pour tenir compte de la variation du prix d'exercice des options de vente et de la variation de la valeur comptable de ces participations ne donnant pas le contrôle.

Suite à l'application de la version révisée de la norme IFRS 3 (1er janvier 2010), pour les options de vente accordées après le 1er janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, la différence entre la contrepartie reçue et le prix d'exercice des options accordées est initialement comptabilisée dans les capitaux propres part du Groupe. À chaque clôture, le réajustement de la dette financière résultant de ces options est comptabilisé dans le compte de résultats consolidé (charges financières nettes).

Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés comprenant des actifs et des passifs) sont classés dans les actifs détenus en vue de la vente lorsque leur valeur comptable est recouvrée principalement par une vente et que la vente est considérée comme hautement probable. Ils sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Une fois classées comme détenues en vue de la vente, les immobilisations incorporelles et corporelles ne font plus l'objet d'amortissement ou dépréciation.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Une activité abandonnée est une composante de l'activité du Groupe qui représente une ligne d'activité ou zone géographique d'activité majeure et distincte, qui a été cédée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui est présentée sur une ligne distincte dans le compte de résultats. Lorsqu'une activité est classée comme abandonnée, les données comparatives du compte de résultats et de l'état consolidé du résultat global sont présentées comme si l'activité avait été abandonnée depuis le début de l'année de comparaison.

Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires provenant de la *vente de biens* sont comptabilisés lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont satisfaites :

(a) le Groupe a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens ;

(b) le Groupe a cessé d'être impliqué dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, et dans le contrôle effectif des biens cédés ;

(c) le montant des produits des activités ordinaires peut être évalué de façon fiable ;

(d) il est probable que des avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe ; et

(e) les coûts encourus ou à encourir concernant la transaction peuvent être évalués de façon fiable.

Lorsque le résultat d'une transaction faisant intervenir une *prestation de services* peut être estimé de façon fiable, le produit des activités ordinaires associé à cette transaction est comptabilisé en fonction du degré d'avancement de la transaction à la date de clôture.

Le résultat d'une transaction peut être estimé de façon fiable lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont satisfaites :

(a) le montant du produit des activités ordinaires peut être évalué de façon fiable ;

(b) il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe ;

(c) le degré d'avancement de la transaction à la date de clôture peut être évalué de façon fiable ; et

(d) les coûts encourus pour la transaction et les coûts pour finaliser la transaction peuvent être évalués de façon fiable.

Les produits des activités ordinaires sont présentés nets de remises, ristournes et rabais commerciaux.

Les intérêts sont comptabilisés en fonction du temps écoulé en tenant compte du rendement effectif de l'actif. *Les redevances* doivent être comptabilisées au fur et à mesure qu'elles sont acquises, conformément à la substance de l'accord concerné. *Les dividendes* sont comptabilisés lorsque le droit de l'actionnaire de percevoir le paiement est établi.

Les ventes de biens, prestations de services et redevances sont présentées dans le compte de résultats sous l'intitulé « produits des activités ordinaires ». Les intérêts sont présentés sous l'intitulé « charges financières nettes ».

Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions s'inscrivent exclusivement dans le cadre des plans d'options sur actions accordés au personnel.

Les plans d'options sur actions réglés en instruments de capitaux propres accordés au personnel après le 7 novembre 2002 sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 2, de sorte que leur coût est pris en résultat (avec une augmentation correspondante des fonds propres) sur la période d'acquisition des droits d'exercice.

Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés dans le coût de cet actif.

Subventions publiques

Les subventions liées à des actifs sont présentées au passif du bilan en produits différés, et amortis sur la durée d'utilité des actifs concernés.

Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend les impôts exigibles et les impôts différés. Il est comptabilisé au sein du compte de résultats à moins qu'il ne relève d'un regroupement d'entreprises ou d'éléments comptabilisés directement au sein des fonds propres ou des autres éléments du résultat global.

NOTE ANNEXE 34 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Les impôts exigibles de l'exercice et des exercices précédents sont comptabilisés en tant que passifs tant qu'ils ne sont pas réglés. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent est comptabilisé en tant qu'actif. L'avantage lié à une perte fiscale pouvant être reportée en arrière pour recouvrer l'impôt exigible d'un exercice antérieur est comptabilisé en tant qu'actif. Le management évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales concernant des situations pour lesquelles les règles fiscales applicables sont sujettes à interprétation. Une provision est établie si nécessaire sur base des montants susceptibles d'être payés aux autorités fiscales. Les actifs et passifs d'impôts exigibles sont compensés seulement si certaines conditions sont remplies.

Les *impôts différés* sont comptabilisés en utilisant l'approche bilan de la méthode du report variable, sur les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs dans le cadre du reporting financier et les montants utilisés à des fins fiscales. Les impôts différés ne sont pas calculés sur les différences temporelles suivantes : (i) la reconnaissance initiale d'un goodwill et (ii) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable. Le montant des impôts différés est fonction de la manière dont la valeur comptable des actifs et passifs seront probablement recouvrés ou réglés, et des taux d'impôt adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Un actif d'impôt différé est reconnu dans la mesure où il est probable qu'il existera des bénéfices imposables futurs sur lesquels pourront s'imputer les pertes fiscales et crédits d'impôts. Les actifs d'impôts différés sont diminués dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage fiscal y relatif se réalise. Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs d'impôts exigibles avec les passifs d'impôts exigibles lorsque les actifs et les passifs d'impôts différés sont relatifs à des impôts sur le résultat prélevés par la même administration fiscale soit sur la même entité imposable soit sur des entités imposables qui ont l'intention de régler le solde sur une base nette.

Rapport du Commissaire

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de D'Ieteren SA (la «Société») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur l'audit des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, ainsi que notre rapport sur les autres obligations légales, réglementaires et normatives. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 1er juin 2017, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2019. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés de D'Ieteren SA durant 4 exercices consécutifs.

Rapport sur l'audit des comptes consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2017, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice clos à cette date, ainsi que des annexes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives. Le total de l'état consolidé de la situation financière s'élève à 4.295,9 million EUR et le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 114,9 million EUR.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2017, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Point clé de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Engagement du Groupe dans un plan de cession qui impliquera la perte du contrôle exclusif de Belron et ses filiales

Nous nous référons aux annexes 28 « Activités abandonnées » et 33 « Evénements postérieurs à la date de clôture » des états financiers consolidés.

- Description

Le 28 novembre 2017, la Société a annoncé la signature d'un accord définitif avec Clayton, Dubilier and Rice (CD&R) concernant un partenariat dans Belron. La transaction par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. La Société et la direction de Belron conserveront la participation résiduelle de 60% (54,85% and 5,15% respectivement).

Le Conseil d'administration de la Société a conclu qu'à la date de clôture de l'exercice, le Groupe était engagé dans un plan de cession qui impliquera la perte du contrôle exclusif de sa filiale (certains domaines réservés étant partagés entre D'Ieteren SA et le nouvel investisseur), et a par conséquent décidé de présenter l'ensemble des actifs et passifs de Belron comme détenus en vue de la vente dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2017, les conditions définies par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant rencontrées. De plus, les résultats des douze mois du secteur Belron ont été présentés comme des activités abandonnées, les conditions définies par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant également rencontrées. Le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été retraités en conséquence.

Les résultats de Belron seront comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence (participation de 54,85 % mais contrôle conjoint avec CD&R) à partir de 2018 suite à la perte du contrôle exclusif à la date de clôture de la transaction (7 février 2018).

La présentation et la consolidation de Belron et ses filiales, au vu de la signature d'une convention de partenariat avec le nouvel investisseur préalablement à la clôture de l'exercice, est un Point Clé de l'Audit étant donné:

- le caractère inhabituel et significatif de la transaction, ainsi que sa complexité;
- l'ampleur des impacts sur les états financiers consolidés du Groupe, en particulier sur la présentation et l'évaluation des actifs, passifs, résultats et flux de trésorerie de Belron et ses filiales, ainsi que l'ampleur des impacts potentiels des transactions liées à la convention de partenariat et l'importance, pour les utilisateurs des états financiers, des informations à fournir dans les annexes y afférentes.

- Nos procédures d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes, nous avons entre autres effectué les diligences suivantes:

- la lecture des conventions avec le nouvel investisseur et des autres documents pertinents afin de prendre connaissance de l'opération et d'évaluer ses implications comptables, en particulier en ce qui concerne les risques conservés par le Groupe;
- évaluer si la transaction entraîne une perte de contrôle exclusif conformément aux normes comptables applicables (*IFRS 10 – Etats financiers consolidés*), déterminer quand le contrôle exclusif est effectivement perdu et valider l'adéquation du traitement et des écritures comptables sur la base des normes comptables applicables;
- évaluer si les risques conservés à la suite de la transaction ont été adéquatement reflétés dans les états financiers consolidés du Groupe;
- évaluer le caractère approprié des annexes pertinentes des comptes consolidés.

Responsabilités de l'organe de gestion relatives aux comptes consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe de gestion d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre:

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication.

Rapport sur les autres obligations légales, réglementaires et normatives

Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 119 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel :

- les "Chiffres Clés" et les "Indicateurs Clés" inclus dans la section "Rapport d'Activité" ; et
- les "Résultats de l'exercice 2017" inclus dans la section "Rapport Financier et de Gestion 2017"

comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. Nous n'exprimons ni n'exprimerons aucune forme d'assurance que ce soit sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel.

L'information non financière requise par l'article 119 §2 du Code des sociétés est reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés qui fait partie de la section "Rapport financier et de gestion 2017" du rapport annuel. Pour l'établissement de cette information non financière, la Société s'est basée sur le cadre de référence GRI (Global Reporting Initiative). Nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément au cadre de référence GRI (Global Reporting Initiative). En outre, nous n'exprimons aucune forme d'assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés telle que prévue par la loi, n'a été effectuée et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 134 du Code des sociétés ont correctement été valorisés et ventilés dans les annexes aux comptes consolidés.

Autre mention

Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Bruxelles, le 30 mars 2018

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
Représentée par

Alexis Palm
Réviseur d'Entreprises

s.a. D'Ieteren nv
Comptes annuels statutaires résumés 2017

SOMMAIRE

86 BILAN RÉSUMÉ

87 COMPTE DE RÉSULTATS RÉSUMÉ

87 AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

88 RÉSUMÉ DES RÈGLES D'ÉVALUATION

Les comptes annuels statutaires de s.a. D'Ieteren n.v. sont résumés ci-après conformément à l'article 105 du Code des Sociétés. La version intégrale des comptes annuels statutaires de s.a. D'Ieteren n.v., le rapport de gestion et le rapport du Commissaire y afférents seront déposés à la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux, et pourront être obtenus gratuitement via internet (www.dieteren.com) ou sur simple demande adressée à :

s.a. D'Ieteren n.v.
Rue du Mail 50
B-1050 Brussels

Le Commissaire a émis une attestation sans réserve sur les comptes annuels statutaires de s.a. D'Ieteren n.v.

Bilan résumé

Au 31 décembre

en millions de EUR		2017	2016
ACTIF			
Actifs immobilisés		**2.140,0**	**2.700,4**
II.	Immobilisations incorporelles	10,4	9.3
III.	Immobilisations corporelles	20,3	19.2
IV.	Immobilisations financières	2.109,3	2.671.9
Actifs circulants		**1.506,3**	**625,9**
V.	Créances à plus d'un an	20,1	20.0
VI.	Stocks	291,2	300.5
VII.	Créances à un an au plus	1.150,7	266.8
VIII.	Placements de trésorerie	36,6	37.0
IX.	Valeurs disponibles	0,4	0.4
X.	Comptes de régularisation	7,3	3.3
TOTAL DE L'ACTIF		**3.646,3**	**3.328,4**

en millions de EUR		2017	2016
PASSIF			
Capitaux propres		**1.493,9**	**887,9**
I.A.	Capital souscrit	160,0	160.0
II.	Primes d'émission	24,4	24.4
IV.	Réserves	1.295,0	689.0
V.	Bénéfice reporté	14,5	14.5
Provisions et impôts différés		**20,4**	**24,3**
Dettes		**2.132,0**	**2.416,2**
VIII.	Dettes à plus d'un an	953,2	1.203.2
IX.	Dettes à un an au plus	1.137,7	1.163.0
X.	Comptes de régularisation	41,1	50.0
TOTAL DU PASSIF		**3.646,3**	**3.328,4**

Compte de résultats résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR		2017	2016
I.	Ventes et prestations	3.209,0	3.040,3
II.	Coût des ventes et prestations	3.153,4	2.976,2
III.	Bénéfice d'exploitation	55,6	64,1
IV.	Produits financiers	789,7	41,2
V.	Charges financières	30,8	35,7
IX.	Résultat de l'exercice avant impôts	814,5	69,6
IXbis.	Impôts différés	0,4	-1,8
X.	Impôts sur le résultat	-0,5	-0,1
XI.	Résultat de la période après impôts	814,4	67,7
XII.	Mouvements des réserves immunisées (1)	0,2	-3,2
XIII.	Résultat de l'exercice à affecter	814,6	64,5

(1) Prélèvements (+) / Transferts (-).

Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR	2017	2016
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENTS		
Bénéfice (Perte) à affecter	829,1	66,5
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	814,6	64,5
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	14,5	2,0
Prélèvements sur les capitaux propres	1,0	1,1
sur le capital et sur les primes d'émission		-
sur les autres réserves	1,0	1,1
Affectation aux capitaux propres	607,2	1,0
au capital et aux primes d'émission		-
à la reserve légale		-
aux autres réserves	607,2	1,0
Bénéfice (Perte) à reporter	14,5	14,5
Bénéfice à distribuer	208,4	52,1
Rémunération du capital	208,4	52,1

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 31e mai 2018.

Résumé des règles d'évaluation

Parmi les **immobilisations incorporelles, les frais de développement informatique immobilisés** sont amortis selon la méthode linéaire pendant toute leur durée d'utilité économique. La durée de cet amortissement ne peut être inférieure à 2 ans ni supérieure à 7 ans.

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur valeur d'acquisition ; celle-ci ne comprend pas les charges d'intérêt des capitaux empruntés pour les financer. Les immobilisations corporelles détenues en emphytéose, location-financement ou droits similaires sont inscrites pour leur valeur de reconstitution en capital. Les taux d'amortissement des immobilisations sont fonction de la durée de vie économique probable. À partir du 1er janvier 2003, les immobilisations acquises ou constituées postérieurement à cette date sont amorties prorata temporis et les frais accessoires sont amortis au même rythme que les immobilisations auxquels ils se rapportent.

Les principaux taux d'amortissement sont les suivants :

	Taux de base	Méthode
Immeubles	5%	L/D
Aménagements des locaux	10%	L/D
Matériel industriel et de magasin	15%	L/D
Matériel d'identifiaction réseaux	20%	L/D
Mobilier	10%	L/D
Matériel de bureau	20%	L/D
Matériel roulant	25%	L
Installations de chauffage	10%	L/D
Matériel informatique	20%-33%	L/D

L : linéaire.
D : dégressif au double du taux de base.

Les immobilisations corporelles peuvent faire l'objet d'une réévaluation lorsqu'elles présentent une plus-value certaine et durable. Les amortissements sur les plus-values de réévaluation sont calculés linéairement sur la durée résiduelle prévue au plan d'amortissement des biens concernés.

Les immobilisations financières sont inscrites à leur valeur d'acquisition, déduction faite des montants non appelés (participations), ou à la valeur nominale (créances). Elles peuvent faire l'objet de réévaluations. Elles subissent des réductions de valeur en cas de moins-values ou de dépréciations durables. Les frais accessoires sont pris en charge au cours de l'exercice.

Les créances à plus d'un an et les créances à un an au plus sont évaluées à leur valeur nominale. Des réductions de valeur sont effectuées si le remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis, ou si la valeur de réalisation à la date de clôture est inférieure à la valeur comptable.

Les **stocks** de véhicules neufs sont évalués à leur prix d'acquisition individualisé. Les autres rubriques de stocks sont évaluées au prix d'acquisition selon la méthode du premier entré - premier sorti, du prix moyen pondéré ou du prix d'acquisition individualisé. Les réductions de valeur sont effectuées en fonction de la valeur de réalisation ainsi que de la valeur du marché.

Les placements de trésorerie et valeurs disponibles sont inscrits à la valeur d'acquisition. Ils font l'objet de réductions de valeur lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à leur valeur d'acquisition.

Quand ces placements consistent en actions propres détenues en couverture d'options sur actions, des réductions de valeur supplémentaires sont actées si le prix d'exercice est inférieur à la valeur déterminée par application du paragraphe précédent.

Les provisions pour risques et charges sont individualisées et tiennent compte des risques prévisibles. Elles font l'objet de reprises dans la mesure où elles excèdent, en fin d'exercice, une appréciation actuelle des risques et charges en considération desquels elles ont été constituées.

Les dettes sont inscrites à leur valeur nominale.

Évaluation des actifs et passifs libellés en devises

Les immobilisations financières sont évaluées conformément à l'avis 152/4 de la Commission des normes comptables. Les stocks sont évalués au cours historique ou au cours moyen à la date de clôture si ce dernier est inférieur au cours historique. Les postes monétaires et les engagements sont évalués au cours de clôture ou au cours du contrat en cas d'opération de couverture spécifique. Seuls les écarts négatifs par devise sont pris en résultat.

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La Société adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 disponible sur le site www.corporategovernancecommittee.be. Elle publie depuis le 1er janvier 2006 sa Charte de gouvernance d'entreprise sur son site internet (www.dieteren.com). L'application des principes du Code tient toutefois compte de la structure particulière du capital social de la Société, dont la composante familiale majoritaire assure la stabilité depuis 1805. Les dérogations au Code sont détaillées à la page 93.

1. Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration, de gestion et de contrôle

1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1. Composition

Le Conseil d'administration est composé de :

- cinq Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ;
- quatre Administrateurs non exécutifs, dont trois indépendants, choisis en raison de leur expérience ;
- l'Administrateur délégué (CEO).

Le Président et le Vice-Président du Conseil sont choisis parmi les Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux. Le Conseil comporte deux Administratrices, dont l'une au moins est présente dans chaque Comité spécialisé du Conseil. La nomination de deux Administratrices supplémentaires sera soumise à la prochaine Assemblée générale ordinaire de la société.

1.1.2. Rôles et activités

Sans préjudice de ses attributions légales et statutaires et de celles de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration :

- détermine la stratégie et les valeurs de la Société ;
- approuve ses plans et ses budgets ;
- décide des opérations financières importantes, des acquisitions et des désinvestissements ;
- assure la mise en place des structures, procédures et contrôles appropriés pour atteindre les objectifs de la Société et en gérer correctement les risques ;
- nomme et révoque le CEO ainsi que, sur proposition de ce dernier, les membres du Comité exécutif, et fixe leur rémunération ;
- surveille et examine la performance de la gestion journalière ;
- supervise la communication avec les actionnaires de la Société et les autres parties intéressées ;
- arrête les comptes statutaires et consolidés de la Société et fixe le montant du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale. Dans ce cadre, le Conseil d'administration entend maintenir sa politique permanente du plus large autofinancement possible, qui a soutenu le développement du groupe, et qui vise au renforcement des fonds propres et au maintien de ratios financiers de qualité. Sauf imprévu majeur, le Conseil veillera à assurer un dividende stable ou, dans la mesure où les résultats le permettent, en croissance régulière.

Composition du Conseil d'administration (au 31 décembre 2017)		Entrée au Conseil	Echéance du mandat
Nicolas D'Ieteren (42)[1,2]	**Président du Conseil** BSc Finance & Management (Université de Londres) ; Asia Int'l Executive Program et Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Conduite de projets chez Bentley Germany et Porsche Austria. De 2003 à 2005, directeur financier d'une division de Total UK. Depuis 2005, Administrateur délégué d'un fonds de Private Equity investissant dans de jeunes entreprises.	2005	Juin 2019
Olivier Périer (46)[1]	**Vice-Président du Conseil et Président du Comité stratégique** Diplômé en architecture et urbanisme (ULB). Executive Program for the Automotive Industry (SOLVAY). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programs ; Certificate in Global Management (INSEAD). Associé-fondateur du bureau d'architecture Urban Platform. Administrateur délégué de la société privée d'investissement SPDG depuis 2010. Président, membre du conseil consultatif ou de surveillance de diverses sociétés de capital à risque.	2005	Juin 2019
Axel Miller (52)	**Administrateur délégué** Diplômé en droit (ULB). Partner de Stibbe Simont, puis Clifford Chance (1996–2001). Après diverses fonctions exécutives au sein du Groupe Dexia, devient Président du Comité de direction de Dexia Banque Belgique (2002–2006) et Administrateur délégué de Dexia SA (2006–2008). Managing Partner de Petercam de 2009 à mars 2012. Président du Conseil d'administration de Belron et Moleskine. Administrateur de sociétés : Carmeuse (Président), Spadel, Duvel Moortgat.	2010	Mai 2018
GEMA sprl[1]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Michel Allé (67)** Ingénieur civil et économiste (ULB). Entré chez Cobepa en 1987, Membre du Comité de Direction (1995–2000). CFO de Brussels Airport (2001–2005). CFO de SNCB Holding (2005–2013) ; CFO de la SNCB (2013-2015). Administrateur de Elia et Président du Conseil d'administration de DIM3. Professeur à l'ULB.	2014	Mai 2018
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)[1]	**Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Denis Pettiaux (49)** Ingénieur civil physicien et Executive Master in Management (ULB). Membre du comité exécutif de SPDG, en charge des questions financières. Administrateur non-exécutif au sein de divers conseils d'administration, conseils consultatifs et comités d'investissement. A rejoint Coopers& Lybrand en 1997. Administrateur de PricewaterhouseCoopers Advisory en Belgique jusqu'en 2008, et directeur chez PricewaterhouseCoopers Corporate Finance à Paris jusqu'en 2011.	2001	Mai 2018
Nayarit Participations s.c.a.[1]	**Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (44)** Candidat en droit (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking chez BNP Paribas Belgium jusqu'en 2008. Integration Committee Investment Banking et Management Board Corporate & Public Bank chez BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis, Administrateur délégué d'une société d'investissement privée.	2001	Mai 2018
Pierre-Olivier Beckers sprl	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (57)** Master en sciences de gestion (LSM), Louvain-La-Neuve; MBA Harvard Business School. Carrière chez Delhaize Groupe (1983–2013); Président du Comité exécutif et administrateur-délégué de Delhaize Groupe (1999–2013). Président du Comité Olympique et Interfédéral Belge depuis 2004; Membre du Comité International Olympique (CIO) et Président de son Comité d'audit. Président du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024. Administrateur de sociétés. Conseiller et investisseur auprès de jeunes sociétés.	2014	Mai 2018
Christine Blondel (59)	**Administrateur indépendant** Ecole Polytechnique (France), MBA (INSEAD). Conseil en management (1981 à 1984), Procter & Gamble (1984 à 1993), première Directrice du Centre International Wendel pour l'Entreprise Familiale à l'INSEAD (jusqu'en 2007), où elle est encore Professeur Adjoint. Fondatrice de Family-Governance, conseil auprès d'entreprises familiales ; administrateur de la Fondation INSEAD.	2009	Juin 2021
Pascal Minne (67)	**Administrateur non-exécutif** Diplôme en droit (ULB) et de Graduate in Economics (Oxford). Ancien associé et Président de PwC Belgium (jusqu'en 2001). Ancien Administrateur du groupe Petercam (jusqu'en 2015); Chairman Wealth Structuring Committee Banque Degroof Petercam. Administrateur de sociétés. Professeur émérite à l'ULB.	2001	Mai 2018
Michèle Sioen (52)	**Administrateur indépendant** Diplômée en économie. CEO de Sioen Industries, une société spécialisée dans des textiles techniques. Présidente honoraire de la FEB . Administrateur de sociétés, entre autres de Sofina, Fedustria et Guberna.	2011	Juin 2019

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.
(2) Roland D'Ieteren, qui a atteint l'âge limite de 75 ans en janvier 2017, a remis son mandat d'Administrateur et de Président du Conseil à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017. Nicolas D'Ieteren lui a succédé comme Président du Conseil avec effet à compter de la même date.

Le Conseil d'administration se réunit au moins six fois par an. Des réunions supplémentaires sont organisées tant que de besoin. Les décisions du Conseil d'administration se prennent à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas de partage. En 2017, le Conseil s'est réuni 9 fois. Tous les Administrateurs ont participé à toutes les réunions, sauf : Mme Michèle Sioen, excusée lors de cinq réunions, M. Pascal Minne, excusé lors de deux réunions et Madame Christine Blondel et Monsieur Pierre-Olivier Beckers excusés chacun lors d'une réunion.

1.1.3. Mandats des Administrateurs

Mr Roland D'Ieteren, ayant atteint l'âge limite de 75 ans, a remis son mandat d'Administrateur et de Président du Conseil d'administration à disposition à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017. Nicolas D'Ieteren lui a succédé comme Président du Conseil à cette même date. Le mandat de Mme Christine Blondel a été renouvelé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017 pour une période de 4 ans.

1.1.4. Comités du Conseil

Composition (au 31/12/2017)	Comité d'audit[1]	Comité de nomination	Comité de rémunération[1]
Président	Pascal Minne	Présidence à pourvoir	Présidence à pourvoir
Membres	Christine Blondel[2]	Christine Blondel[2]	Pierre-Olivier Beckers[3]
	Frédéric de Vuyst[4]	Nicolas D'Ieteren	Christine Blondel[2]
	Denis Pettiaux[5]	Pascal Minne	
		Olivier Périer	

(1) Compte tenu de leurs formations respectives et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère industriel ou financier, les membres du Comité d'audit, d'une part, et du Comité de rémunération, d'autre part, disposent des compétences requises par la loi en matière de comptabilité et d'audit pour les premiers, et de politique de rémunération, pour les seconds.

(2) Administrateur indépendant.
(3) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers sprl. Administrateur indépendant.
(4) Représentant permanent de Nayarit Participations s.c.a.
(5) Représentant permanent de SPDG s.a.

Le Comité d'audit s'est réuni 4 fois en 2017. Ces réunions se sont tenues en présence du Commissaire. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de nomination s'est réuni deux fois en 2017. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de rémunération s'est réuni deux fois en 2017. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Chaque Comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

Mode de fonctionnement des Comités du Conseil

Comité d'audit

Au 31 décembre 2017, le Comité d'audit était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont au moins un indépendant. Les missions du Comité d'audit couvrent principalement le contrôle des états financiers de la Société et la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le Comité prend connaissance des rapports des commissaires des filiales dont les comptes sont consolidés à ceux de la Société, concernant leurs états comptables semestriels et annuels. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont une fois par semestre en présence du Commissaire, et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Une réunion spécifique au minimum est consacrée à la revue des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le commissaire KPMG, nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017, a exposé la méthodologie suivie pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés, ainsi que les seuils de matérialité et de reporting appliqués. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe I de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité de nomination

Au 31 décembre 2017, le Comité de nomination était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont au moins un Administrateur indépendant. Le Comité formule à l'attention du Conseil des propositions de nominations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif, et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Le Comité se réunit au moins deux fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe II a de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité de rémunération

Au 31 décembre 2017, le Comité de rémunération était composé de deux Administrateurs non exécutifs indépendants. Le Comité formule à l'attention du Conseil des propositions de rémunérations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif, et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Il prépare également le rapport de rémunération et le commente lors de l'Assemblée générale annuelle. Le Comité se réunit au moins deux fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe II b de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Le 28 février 2018, le Conseil d'administration a décidé de fusionner le Comité de nomination et le Comité de rémunération. Ce Comité sera composé de cinq administrateurs, dont le Président du Conseil qui le présidera, le Vice-Président du Conseil et trois administrateurs indépendants.

Comité stratégique

Le Comité stratégique se tient une fois par mois et réunit les administrateurs représentant l'actionnariat familial, l'administrateur délégué et les autres membres du Comité exécutif afin de suivre la marche des affaires, examiner l'avancement des projets stratégiques et des projets d'investissement, et de préparer les réunions du Conseil d'administration.

Politique relative aux transactions et autres relations contractuelles non couvertes par la législation sur les conflits d'intérêts

Les Administrateurs et les dirigeants ne sont pas autorisés à fournir des services rémunérés et à acheter ou vendre des biens, directement ou indirectement, à la Société ou à des sociétés de son groupe dans le cadre de transactions ne ressortissant pas à leurs mandats ou fonctions sans le consentement explicite du Conseil d'administration, sauf pour ce qui concerne les transactions réalisées dans le cadre habituel des activités de la Société. Ils sont tenus de consulter le Président ou l'Administrateur délégué, qui décide s'il y a lieu d'introduire une demande de dérogation auprès du Conseil d'administration et, dans ce cas, de notifier les détails de l'opération au Secrétaire du Conseil qui veillera à l'application des dispositions légales concernées. L'exécution desdites transactions n'est en toute hypothèse autorisée que lorsqu'elle se réalise à des conditions commerciales conformes au marché.

Evaluation du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil et ses Comités évaluent régulièrement et au minimum tous les trois ans leur taille, leur composition, leur mode opératoire, leur performance et leurs relations avec le management de la Société, de même que la contribution individuelle de chaque Administrateur au fonctionnement de l'ensemble, afin d'améliorer en permanence l'efficacité de leur action et la contribution de celle-ci à la bonne gouvernance du groupe.

Le Conseil a été saisi des conclusions de la dernière auto-évaluation triennale du Conseil et de ses Comités en août 2015. Cette auto-évaluation a été effectuée à l'aide d'un questionnaire écrit adressé à chaque Administrateur, traitant des différents critères d'évaluation susvisés, dont les réponses ont été récoltées par un groupe de travail composé de trois administrateurs membres du Comité de nomination. Ces derniers ont présenté une synthèse des réponses au questionnaire au Conseil et ont formulé des recommandations concrètes à son attention.

1.2. MANAGEMENT EXÉCUTIF DU GROUPE

L'Administrateur délégué (CEO) est responsable de la gestion journalière de la Société. Il est assisté par le Comité exécutif. Au 31 décembre 2017, le Comité exécutif du groupe était composé du CEO du groupe (Président du Comité exécutif du groupe), du CFO du groupe et du membre responsable du support et du développement des activités existantes et nouvelles du groupe.

Composition du Comité exécutif (au 31 décembre 2017)		Début de mandat
Axel Miller (52)	Président du Comité exécutif – Chief Executive Officer (voir profil ci-dessus)	2013
Arnaud Laviolette (56)	Membre du Comité exécutif – Chief Financial Officer Licencié en sciences économiques (UCL). Actif pendant près de 25 ans comme banquier, responsable des activités Corporate Finance, Corporate Clients et membre du Comité de direction d'ING Belgique (jusqu'en 2013). Responsable des investissements chez GBL de 2013 à juin 2015. Administrateur de Belron et de Moleskine. Administrateur externe de Rossel.	2015
Francis Deprez (52)	Membre du Comité exécutif Licencié en Sciences Economiques Appliquées (UFSIA Anvers) et Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) et Partner (1998-2006) chez McKinsey & Company Belgium. Au sein du groupe Deutsche Telekom, Managing Director du Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer de Deutsche Telekom AG (2007–2011), membre des Supervisory Boards de T-Mobile International (2007-2009) et de T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer de Detecon International Gmbh (2011 – 2016). Administrateur de Belron et de Moleskine.	2016

Ensemble, les Membres du Comité exécutif du groupe agissent collégialement et sont chargés, au niveau du groupe, des fonctions de suivi et développement des activités du groupe, stratégie, ressources humaines, finance, communication financière, relations avec les investisseurs, consolidation des comptes, systèmes de gestion d'information, trésorerie, M&A, juridique et fiscale.

1.3. MANAGEMENT EXECUTIF DES TROIS SOCIETES

Le groupe D'Ieteren détient trois sociétés qui ont chacune leur propre structure de direction: la distribution de véhicules automobiles en Belgique (D'Ieteren Auto), Belron et Moleskine.

D'Ieteren Auto, un département opérationnel de la s.a. D'Ieteren sans personnalité juridique distincte – est dirigé par le CEO de D'Ieteren Auto, qui agit sous l'autorité du CEO du Groupe. Le CEO de D'Ieteren Auto préside le Comité de direction de D'Ieteren Auto, qui comprend six autres membres, responsables des directions Finance et Operations, IT, Research, Marketing & Training, Brands & Network Management, New Mobility et Ressources Humaines.

Belron, dont D'Ieteren détient, depuis le 7 février 2018, 54,85% du capital, est dirigé par un Conseil d'administration de 6 membres: les trois membres du Comité exécutif du groupe, deux membres nommés par CD&R (actionnaire minoritaire à concurrence de 40% de Belron) et le CEO de Belron. Le CEO du Groupe préside le Conseil d'administration de Belron.

Moleskine, filiale à 100% de D'Ieteren, est dirigé par un Conseil d'administration composé de 6 membres: les trois membres du Comité exécutif du Groupe, l'ancien CEO de Moleskine (qui préside le Conseil), et les CEO et CFO de Moleskine.

1.4. COMMISSAIRE

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Alexis Palm, dont le mandat de commissaire a été renouvelé à l'Assemblée générale du 1er juin 2017 pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés 2017, 2018 et 2019.

Les rémunérations totales liées aux prestations fournies par le Commissaire et les sociétés qui lui sont liées à la s.a. D'Ieteren et aux sociétés qui lui sont liées au titre de l'exercice 2017 se sont élevées, hors TVA, à 4,3 millions EUR. Les détails de ces rémunérations sont repris en note annexe 32 des Etats financiers consolidés 2017 (page 70).

DÉROGATIONS AU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

La Société déroge au Code sur les principes suivants :

DÉROGATION AU POINT 2.2.

Le groupe des Administrateurs élus sur proposition des actionnaires familiaux est en mesure de dominer les décisions. Dans les sociétés où la composante familiale est majoritaire dans la détention du capital, les actionnaires familiaux n'ont pas, comme les autres actionnaires, le choix de vendre leurs actions au cas où ils n'adhéreraient pas aux orientations définies par le Conseil. Leur représentation paritaire ou majoritaire au Conseil leur offre la possibilité d'influencer celles-ci et d'assurer ainsi la stabilité d'actionnariat qui a démontré son efficacité dans le développement rentable et durable de l'entreprise. Les risques potentiels pour la gouvernance d'entreprise découlant de l'existence d'un contrôle fort de l'actionnariat de référence sur le fonctionnement du Conseil peuvent être mitigés, d'une part par un emploi judicieux de ce pouvoir par les Administrateurs concernés dans le respect des intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires minoritaires, et d'autre part par la présence durable de plusieurs Administrateurs non exécutifs non représentatifs de l'actionnariat familial, gage d'un dialogue réel au sein du Conseil.

DÉROGATION AUX POINTS 5.2./4 ET 5.3./1

La composition des Comités d'audit et de nomination, qui comprennent chacun au moins un Administrateur indépendant, déroge au Code belge de gouvernance d'entreprise, qui recommande la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants. Le Conseil estime en effet que la connaissance approfondie de l'entreprise est au moins aussi importante que la qualité d'indépendant.

2. Politique de diversité

L'Entreprise vise la diversité au sein de son Conseil d'administration et de son Comité exécutif. Ceci se traduit par l'inclusion au niveau de ses membres, de différences relatives aux origines, à la formation, à l'âge, au genre, à l'indépendance, à l'expérience et aux compétences professionnelles. La Société est d'avis que des équipes composées d'individus avec des expériences, origines et formations diverses favoriseront la diversité de pensée, ce qui est clé pour le bon fonctionnement des organes de gouvernance. Une telle diversité génère un éventail de perspectives, d'idées nouvelles et de pensées critiques permettant de soutenir efficacement le processus décisionnel. Une plus grande diversité au niveau du Conseil et du Comité exécutif permet également d'accroître le nombre de candidats potentiels, et aide à attirer et à retenir les talents.

Le Comité de nomination examine et évalue la composition du Conseil d'administration et du Comité exécutif du groupe et recommande au Conseil la nomination de nouveaux administrateurs et membres du Comité exécutif, de même que le renouvellement des mandats existants. Lorsqu'il mène ces examens et recommandations, le Comité de nomination considère chaque candidat selon ses mérites, en tenant compte des bénéfices de la diversité (selon des critères notamment liés aux origines, à la formation, l'âge, le genre, l'indépendance (s'agissant des membres du Conseil), les compétences professionnelles, l'ancienneté, et les expériences acquises tant dans un cadre professionnel que privé).

En matière de diversité des genres, le Conseil d'administration se donne pour objectif, conformément aux exigences légales, d'intégrer au sein du Conseil au minimum un tiers du genre sous-représenté[1]. Cet objectif devra être atteint d'ici le 1er janvier 2019. Le Conseil est à présent composé de 10 membres, dont deux membres féminins. Le Conseil a décidé de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2018 une proposition de nommer deux nouvelles administratrices. Ces nominations permettront d'atteindre en 2018 l'objectif lié à la diversité des genres.

Il est fait référence à la section 1 de la Déclaration de gouvernance d'entreprise concernant d'autres critères de diversité (âge, ancienneté, expérience académique et professionnelle) en relation avec les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif au 31 décembre 2017.

1) Le nombre minimum requis sera arrondi au nombre entier le plus proche.

3. Rapport de rémunération

3.1. DÉTERMINATION DE LA POLITIQUE ET DES MONTANTS INDIVIDUELS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La politique et les montants individuels de rémunération des administrateurs non exécutifs et du management exécutif de la Société sont déterminés par le Conseil d'administration sur base de recommandations formulées par le Comité de rémunération. La rémunération des administrateurs non exécutifs et managers exécutifs de Belron et de Moleskine est déterminée par les Conseils d'administration de chacune de ces sociétés.

Le Comité de rémunération de D'Ieteren, s'appuyant sur les propositions du CEO lorsqu'il s'agit des autres membres du Comité exécutif, examine à la fin de chaque exercice et soumet au Conseil pour approbation :

- la rémunération des administrateurs non exécutifs pour l'exercice suivant ;
- la rémunération variable des membres du Comité exécutif pour l'exercice écoulé, tenant compte des critères annuels ou pluriannuels liés à la performance de l'entreprise et/ou à celle des bénéficiaires fixés pour leur octroi ;
- les éventuelles modifications de la rémunération fixe des membres du Comité exécutif et leur objectif de rémunération variable pour l'exercice suivant ainsi que les critères de performance associés.

Le Conseil a l'intention de maintenir cette procédure au cours des deux exercices suivant celui sous revue.

3.2. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

La Société mène une politique de rémunération propre à attirer et maintenir au Conseil des administrateurs non exécutifs disposant de larges compétences dans les diverses disciplines nécessaires au développement rentable des activités de la Société. Ces administrateurs perçoivent une rémunération annuelle fixe identique, indépendante de leur présence aux réunions. Certains administrateurs bénéficient d'une rémunération fixe pour l'exercice de prestations spécifiques en qualité de Président ou de Vice-Président du Conseil, pour la participation à un ou plusieurs comités du Conseil et, le cas échéant, pour l'avantage lié à la disposition de véhicules de société. Le montant total de ces rémunérations est repris dans le tableau qui suit. Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent aucune rémunération liée à la performance de l'entreprise. L'Administrateur délégué ne perçoit aucune rémunération spécifique pour sa participation au Conseil d'administration.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2017, un montant global de 1.310.320 EUR a été versé aux administrateurs non exécutifs par la Société, réparti comme suit. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société ou ses filiales.

2017 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Rémunération totale
D'Ieteren R.	181.987		181.987
D'Ieteren N.	218.750		218.750
Périer O.	189.583		189.583
P.-O. Beckers sprl	70.000	20.000	90.000
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gema sprl	70.000		70.000
Minne P.	70.000	80.000	150.000
Nayarit sca	70.000	30.000	100.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG	70.000	30.000	100.000
Total à payer	**1.075.417**	**230.000**	**1.310.320**

3.3. RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Principes généraux

Au 31 décembre 2017, le management exécutif, défini comme étant les Membres du Comité exécutif, était composé d'Axel Miller (Président du Comité exécutif), Arnaud Laviolette et Francis Deprez. Le groupe pratique une politique de rémunération propre à attirer et maintenir dans ces diverses fonctions des managers disposant du profil approprié, et à les motiver au moyen d'incitants adéquats. Cette politique s'appuie sur des critères d'équité externe, mesurée au regard de fonctions comparables à l'extérieur, et d'équité interne, entre collègues au sein de l'entreprise.

La politique est de situer la rémunération individuelle totale des membres du Comité exécutif autour de la médiane des rémunérations de postes à responsabilités similaires dans des sociétés belges ou étrangères comparables, telle que constatée à l'aide d'un benchmarking réalisé par des experts indépendants, dont le dernier a été réalisé en janvier 2016.

Description des diverses composantes

Le contrat d'administrateur délégué d'Axel Miller prévoit les composantes de rémunération suivantes :

- une rémunération annuelle fixe de base "all in" de 750.000 EUR, incluant des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et de téléphone mobile et la rémunération liée à l'exercice de mandats d'administrateurs dans des filiales du groupe ;
- une rémunération variable composée :
    - d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 50% de la rémunération fixe;
    - et d'un plan d'incitant à long terme sous forme d'options sur actions.

La Société prend en outre en charge les cotisations à un plan d'invalidité, décès et pension conclu au bénéfice de l'Administrateur délégué pour un montant annuel de 115.000 EUR.

La rémunération des autres membres du Comité exécutif comprend :

- une rémunération annuelle fixe de base "all in", incluant des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et de téléphone mobile et la rémunération liée à l'exercice de mandats d'administrateurs dans des filiales du groupe. La société prend en outre en charge les cotisations à un plan d'invalidité, décès et pension conclu au bénéfice de chacun des membres du Comité exécutif.
- une rémunération variable composée :
    - d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 60% de la rémunération fixe court terme ;
    - d'un plan d'incitant à long terme sous forme d'options sur actions.

Pour l'échelonnement dans le temps du paiement des composantes de cette rémunération variable, la société respecte les exigences légales en matière de proportions relatives

- de l'objectif de rémunération variable annuelle, qui n'excède pas 50% du montant de la rémunération variable totale et dont le montant, ajusté en fonction de l'atteinte de critères de performances, est payé au début de l'année qui suit les prestations et
- de la rémunération variable à long terme sous forme d'options sur actions, exerçables au plus tôt à partir de la 4ème année qui suit celle de leur attribution.

L'attribution de la rémunération variable est liée au respect de critères de performance quantitatifs collectifs (résultat consolidé par rapport au budget, qui intègre tous les objectifs et missions approuvés par le Conseil d'administration dans une perspective de création de valeur à long terme) et de critères qualitatifs individuels (liés à la description de fonction) et collectifs (liés notamment au développement et à l'exécution de la stratégie du groupe, au développement de ses ressources humaines et financières, et à la conduite de projets ponctuels importants).

Le bonus annuel est lié pour 50% à l'atteinte de l'objectif quantitatif annuel et 50% à l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il peut varier de 0% à 150% de l'objectif cible en EUR, selon l'évaluation de performance réalisée annuellement.

Au début de l'exercice suivant celui au titre duquel la rémunération en cause est attribuée, une évaluation des performances des intéressés est effectuée par le CEO pour les autres Membres du Comité exécutif, et par le Conseil sur la recommandation du Comité de rémunération pour le CEO, par rapport aux critères de performance convenus.

Le **programme d'incitant à long terme** pour les membres du Comité exécutif consiste en l'octroi d'un nombre déterminé d'options sur actions D'Ieteren décidé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de rémunération, et fixé au regard de la médiane des rémunérations à long terme de postes à responsabilités similaires dans des sociétés belges ou étrangères comparables, telle que constatée à l'aide d'un benchmarking réalisé par des experts indépendants, dont le dernier a été réalisé en janvier 2016.

Les caractéristiques des plans d'options sur actions D'Ieteren sont celles approuvées par l'Assemblée générale ordinaire du 26 mai 2005 ; ces options donnent le droit d'acquérir des actions existantes de l'entreprise à un prix d'exercice qui correspond, pour chaque plan, soit au cours moyen des 30 jours calendrier précédant la date de l'offre, soit au cours de clôture du jour ouvrable précédant celle-ci, tel que décidé par le Président du Conseil d'administration le jour ouvrable qui précède la date de lancement du plan.

Ces options sont exerçables à partir du 1er janvier de la 4e année suivant la date de leur octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant celui-ci, à l'exception des périodes d'environ 1,5 mois précédant les dates des communications financières annuelles et semestrielles. Leur exercice effectif est conditionné par l'évolution du cours de l'action permettant l'exercice des options après la période de vesting de trois ans. Des détails complémentaires sur les plans d'options sur actions sont fournis à la note annexe 7 des Etats financiers consolidés.

Rémunérations attribuées au Comité exécutif au titre de l'exercice 2017

Le tableau suivant synthétise les différentes composantes de la rémunération des membres du Comité exécutif attribuée au titre de l'exercice 2017. En 2017, outre les composantes de la rémunération décrites au point précédent, le Conseil d'administration a décidé d'octroyer, sur une base discrétionnaire, aux membres du Comité exécutif un bonus exceptionnel et non récurrent lié à la réalisation avec succès en 2017 de deux projets stratégiques pour le groupe (à savoir le refinancement de Belron suivi de la remontée d'un dividende exceptionnel vers la Société, et la vente d'une participation minoritaire dans Belron à un nouveau partenaire).

2017 (en EUR)	CEO [1]	Autres membres du Comité exécutif [1]	Total
Rémunération fixe	750.000	1.019.000	1.769.000
Rémunération variable court terme [2]	350.000	639.000	989.000
Versements à des plans d'invalidité, décès et pension	115.000	241.000	356.000
Attribution exceptionnelle liée à des projets stratégiques	1.400.000	2.200.000	3.600.000

(1) Sous contrat d'indépendant.
(2) Pour l'échelonnement de la rémunération variable, voir ci-dessus "Description des composantes de la rémunération variable".

En outre, 120.000 options sur actions ont été accordées aux Membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2017, à un prix d'exercice de 41,8 EUR par action D'Ieteren, réparties comme suit :

2017	Options octroyées	Options exercées	Options échues
Axel Miller (CEO)	50.000		
Arnaud Laviolette (CFO)	40.000		
Francis Deprez	30.000		

Principales conditions contractuelles relatives au départ des Membres du Comité exécutif et au droit d'exiger le remboursement de tout ou partie de la rémunération variable.
Sauf les cas de manquement, d'incapacité ou de faute grave, les contrats des Membres du Comité exécutif prévoient des indemnités de départ de 12 mois.
Ces contrats ne comportent pas de clauses de recouvrement applicables au cas où les rémunérations variables auraient été attribuées sur la base d'informations erronées.

4. Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

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

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

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

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

4.1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

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

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

4.2. ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

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

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

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

4.3. AUDIT INTERNE

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

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

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

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

4.4. PRINCIPAUX RISQUES

4.4.1. Risques économiques

4.4.1.1. Risque sectoriel

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

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

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

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

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

4.4.1.2. Risque lié à l'exécution de la stratégie

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

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

réseau de concessionnaires indépendants en divisant le territoire en 25 Market Areas homogènes dont chacune est entièrement détenue et dirigée par un investisseur unique, le Market Area Leader, afin d'améliorer leur positionnement concurrentiel et de favoriser des synergies. Le troisième et dernier pilier est le remaniement de la structure interne de D'Ieteren Auto afin de l'aligner sur la structure des Market Areas et d'intensifier l'orientation client. Ce projet comprend notamment le déploiement d'une plateforme CRM (customer relationship management ou gestion de la relation client) et de marketing numérique qui devrait améliorer l'expérience du client. La mobilité sera fondamentalement modifiée à long terme en raison de la part croissante de véhicules connectés, partagés et électriques et de l'avènement de véhicules autonomes. Cette évolution s'accompagnera de risques, mais ouvrira aussi de nouvelles opportunités. D'Ieteren Auto a pour ambition de s'imposer comme le choix évident pour la mobilité en Belgique, évoluant du leader du marché des véhicules neufs au leader du marché en termes de nombre de kilomètres parcourus. Pour atteindre cet objectif, D'Ieteren Auto devra se montrer capable d'offrir de nouveaux services tels que les ventes en ligne ou un écosystème de véhicules électriques. Ce qui nécessitera des investissements et de nouveaux partenariats. Lab Box est un exemple récent de ces nouvelles initiatives. Il s'agit d'une filiale en propriété exclusive de D'Ieteren Auto créée en 2017 afin de développer des services de mobilité innovants, qui a lancé le service d'autopartage Poppy en janvier 2018 à Anvers.

Belron a également augmenté ses investissements dans la technologie et le marketing en modernisant ses systèmes informatiques et en intégrant progressivement des outils numériques de gestion des relations client. Outre les mesures susmentionnées, l'entreprise continue de mettre en œuvre sa stratégie d'extension des services, incluant désormais la carrosserie automobile et les services d'assistance et de réparation en cas de sinistre immobilier. Cette diversification du potentiel s'accompagne de risques d'acquisition, financiers et opérationnels, et Belron s'écarte ainsi de son activité historique de réparation et de remplacement de vitrage automobile.

Afin d'essayer de maintenir une croissance de ses activités élevée, Moleskine s'appuie sur la solidité de sa marque pour lancer différentes initiatives, comme le Moleskine Café et la gamme de sacs. Le canal des ventes au détail a continué d'enregistrer des pertes en 2017. Diverses initiatives (par ex. l'amélioration de la logistique et des niveaux de service, l'introduction du nouveau concept de magasins Retail 2.0) sont mises en place pour que ce canal soit rentable.

4.4.1.3. Réputation de la marque

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

4.4.1.4. Protection des marques commerciales et de la propriété intellectuelle

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

4.4.1.5. Saisonnalité de l'activité

Les activités de D'Ieteren peuvent faire l'objet de fluctuations saisonnières. Ainsi, les ventes de Moleskine au travers des canaux B2B, de commerce en ligne et de distribution au détail connaissent un pic d'activité au quatrième trimestre de chaque exercice. Les ventes de Belron sont positivement influencées par des hivers très froids tandis que les ventes de D'Ieteren Auto ont tendance à être plus soutenues au cours du premier trimestre de l'année, lors du Salon de l'Auto de Bruxelles.
Du fait de ces fluctuations trimestrielles, les comparaisons de ventes et de résultat entre les trimestres d'un même exercice financier ne sont pas significatives. Elles ne peuvent constituer un indicateur fiable des ventes ou des résultats futurs sur un exercice complet.

4.4.1.6. Risque d'approvisionnement

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

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

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

4.4.1.7. Risque lié au prix des intrants

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

4.4.1.8. Risque de perte de clientèle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.4.1.10. Recrutement et rétention de talents

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

La poursuite des activités pourrait être mise en péril par la perte de personnel occupant des fonctions clés. La Société fidélise son personnel en offrant une enveloppe de rémunération attractive et régulièrement évaluée en regard des pratiques du marché, de bonnes perspectives de carrière, une évaluation régulière des performances, et en menant des enquêtes de satisfaction parmi les employés. Les plans de succession du personnel clé sont régulièrement revus par la direction de chaque entité.
D'Ieteren Auto a récemment lancé le CaReer Model qui augmente la transparence au sujet des attentes, des compétences et des résultats tout en offrant des opportunités de carrière au sein de l'entreprise.

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

4.4.2. Risques informatiques et financiers

4.4.2.1. Risque de perte catastrophique

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

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

4.4.2.2. Risques liés aux projets informatiques

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

4.4.2.3. Protection des informations et cybersécurité

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

4.4.2.4. Risque de liquidité

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

Chaque entité du groupe D'Ieteren :

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

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

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

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

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

4.4.2.5. Risque de taux d'intérêt et de change

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

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

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

4.4.2.6. Perte de valeur sur investissements

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

4.4.3. Autres risques

4.4.3.1. Risque de conformité

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

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

4.4.3.2. Risque d'intégrité

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

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

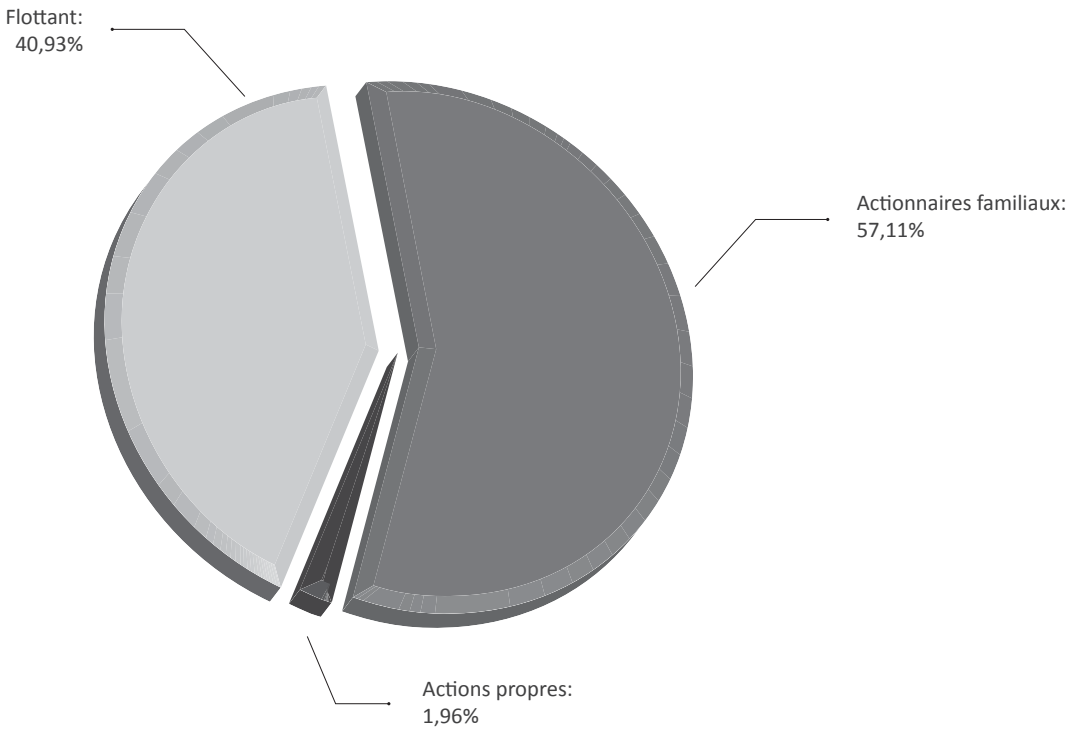
5. Informations sur le capital

5.1. DÉNOMINATEUR

Au 31 décembre 2017	Nombre	Droits de vote y afférents
Actions ordinaires	55.302.620	55.302.620
Parts bénéficiaires	5.000.000	5.000.000
Total		**60.302.620**

5.2. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2017	En part du capital	En droit de vote
Actionnaires familiaux	**57,11%**	**60,66%**
dont Groupe Nayarit	31,99%	35,56%
dont groupe SPDG	25,11%	25,10%
Actions propres	**1,96%**	**1,80%**
Flottant	**40,93%**	**37,54%**



5.3. PUBLICITÉ DES PARTICIPATIONS IMPORTANTES (LOI TRANSPARENCE)

Conformément à l'article 14 alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, la structure de l'actionnariat telle qu'elle résulte de la dernière notification reçue par la Société (datée du 10 janvier 2018), est reprise en note annexe 20 du rapport financier (page 54).
La Société n'a connaissance d'aucune déclaration ultérieure modifiant les informations reprises dans cette note.

5.4. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OPA SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article 74 § 7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la Société a reçu le 20 février 2008 une communication du groupe Nayarit (dont la composition est identifiée dans la note annexe 20 des Etats financiers consolidés – page 54) indiquant que, séparément ou avec d'autres personnes avec qui il agissait de concert, ce groupe détenait au 30 septembre 2007 plus de 30% des titres avec droit de vote émis par la Société. Cette communication demeure pertinente à la date du présent rapport.

L'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014 a renouvelé les autorisations au Conseil d'administration :

- d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, à concurrence d'un montant maximum de 60 millions EUR. Les augmentations de capital décidées dans le cadre du **capital autorisé** peuvent être effectuées tant par apports en numéraire, ou en nature dans les limites permises par le Code des Sociétés, que par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou de primes d'émission, avec ou sans création de nouvelles parts sociales, privilégiées ou non, avec ou sans droit de vote, avec ou sans droit de souscription. Le Conseil d'administration peut limiter ou supprimer, dans l'intérêt social et dans les conditions prescrites par la loi, le droit de préférence pour les augmentations de capital décidées par lui, y compris en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées ;
- de décider, dans le cadre du capital autorisé, l'émission d'obligations convertibles en parts sociales, de droits de souscription ou de valeurs mobilières pouvant donner droit à terme à des parts sociales de la Société, aux conditions prévues par le Code des Sociétés, à concurrence d'un montant maximum tel que le montant des augmentations de capital pouvant résulter de l'exercice des droits et valeurs mobilières visés ci-dessus ne dépasse pas la limite du capital restant autorisé, le cas échéant hors droit de souscription préférentiel des obligataires.

Sans préjudice aux autorisations données au Conseil d'administration conformément à l'alinéa qui précède, l'Assemblée générale extraordinaire du 1er juin 2017 a réhabilité le Conseil d'administration pour une durée de trois ans, renouvelable, à procéder – en cas d'offre publique d'acquisition portant sur des titres émis par la Société et pour autant que la communication faite à ce sujet par la FSMA soit reçue dans un délai de trois ans à partir de la décision de l'Assemblée – à des augmentations de capital par apports en nature ou en espèces, le cas échéant hors droit préférentiel de souscription des actionnaires ;

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 5 juin 2014 a enfin également approuvé le renouvellement de l'autorisation au Conseil de racheter des actions propres pendant une période de 5 ans dans les conditions légales, notamment en vue de couvrir les plans d'options pour les cadres de la Société.

Le Conseil d'administration est habilité, pour éviter à la Société un dommage grave et imminent, à aliéner des actions propres soit en bourse soit par une offre en vente faite aux mêmes conditions à tous les actionnaires conformément aux dispositions légales. Ces autorisations sont valables, aux mêmes conditions, pour l'acquisition et l'aliénation des parts sociales de la Société effectuées par ses sociétés filiales visées aux articles 627, 628 et 631 du Code des Sociétés.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des Administrateurs ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont celles prévues par le Code des Sociétés.

Les clauses de changement de contrôle figurant dans des conventions de crédit conclues avec des institutions financières en 2015 ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 26 mai 2016, conformément à l'article 556 du Code des Sociétés.

Déclaration d'information non-financière

1. Le groupe D'Ieteren

D'Ieteren vise la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités et en soutenant activement leur développement en tant que leader de leur secteur ou de leur région.

À l'heure actuelle, le groupe couvre trois activités articulées autour de marques fortes :

- D'Ieteren Auto (détenu à 100 %) importe et distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que des pièces de rechange et des accessoires. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais de ses concessions détenues en propre.
- Belron (détenu à 54,85 %) est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules.
- Moleskine (détenue à 100 %) 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.

Le groupe D'Ieteren accorde en permanence une grande attention à l'impact économique, environnemental et social de ses activités. Aussi, il encourage et soutient l'engagement de ses différentes entités à agir de manière responsable et intègre grâce à un dialogue ouvert. Société mère du groupe D'Ieteren, D'Ieteren S.A. a une empreinte environnementale et sociale relativement faible. Le principal impact est lié au choix des activités dans lesquelles D'Ieteren décide d'investir. Par conséquent, D'Ieteren S.A. a décidé d'établir des rapports distincts pour chacune de ses activités concernant l'impact environnemental, social et lié au personnel, le respect des droits de l'homme et la politique en matière de lutte contre la fraude et la corruption.

Parmi les thèmes abordés ci-dessous, certains ont été identifiés comme étant des risques clés et sont repris dans le chapitre traitant des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (disponible à la page 96 de ce rapport).

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE

D'Ieteren a décidé de procéder à une "analyse de matérialité" afin d'établir un rapport sur une série de questions environnementales et sociales. Cette analyse a pour but de déterminer les impacts environnementaux et sociaux significatifs que les activités de D'Ieteren peuvent avoir sur leurs parties prenantes et sur l'ensemble de la société. Des experts externes en développement durable ont soutenu D'Ieteren et ses activités dans ce processus, contribuant à garantir une évaluation cohérente et précise de la matérialité. Cette analyse repose sur le principe de matérialité tel que défini par le GRI (Global Reporting Initiative).

	Belron		**D'Ieteren Auto**		**Moleskine**	
Niveau de matérialité	**Élevé**	**Moyen**	**Élevé**	**Moyen**	**Élevé**	**Moyen**
Environnement	Impact sur le climat/ émissions de CO_2		Impact sur le climat/ émissions de CO_2	Gestion des déchets	Impact sur le climat/ émissions de CO_2 et déforestation	Gestion des déchets
	Gestion des déchets		Innovation/mobilité responsable			
Social et personnel	Satisfaction clients	Approvisionnement durable	Satisfaction clients	Approvisionnement durable	Approvisionnement durable (y compris contrôle de l'impact de l'utilisation de produits chimiques)	Innovation
	Sécurité des employés	Engagement vis-à-vis de la communauté	Développement des employés	Engagement vis-à-vis de la communauté	Développement des employés	
	Satisfaction des employés		Sécurité des employés		Satisfaction des employés	
			Satisfaction des employés			

2. Les activités

2.1 BELRON

2.1.1 Description des activités

Belron est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, opérant à travers plus de dix marques importantes, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. De plus, il gère les demandes d'indemnisation concernant les vitres de véhicules et autres pour le compte des clients des assurances. Belron sert chaque année 15 millions de consommateurs dans 34 pays sur six continents, en ayant à cœur de fournir une qualité de service qui générera un niveau très élevé de satisfaction aux clients. Les activités de Belron s'articulent autour d'un objectif clair : "faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de ses clients".

Au cours de l'année 2017, Belron a déployé une nouvelle stratégie d'extension des services, en acquérant des sociétés qui proposent des services de réparation et de remplacement de véhicules et en cas de sinistre immobilier. Comme ces acquisitions sont très récentes, Belron travaille toujours à la mise en œuvre de son approche de la responsabilité sociétale d'entreprise au sein de ces nouvelles filiales. Celle-ci devrait être en place d'ici la fin de l'année 2018.

2.1.2 Approche générale de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Belron s'est doté d'un code de conduite éthique intitulé "Our Way of Working". Y sont définis les engagements du groupe en matière de RSE et les attentes quant à la manière dont les membres de son personnel peuvent soutenir ces engagements pour faire de Belron une entreprise durable, responsable et éthique. Le code respecte les dix principes exposés dans le pacte mondial des Nations Unies, dont Belron est signataire.

Il est disponible dans toutes les unités opérationnelles dans leur propre langue, et la direction locale est responsable de veiller à l'efficacité de sa mise en œuvre.

2.1.3 Évaluation des progrès accomplis vers la réalisation des aspirations RSE

Belron utilise la plateforme de développement durable EcoVadis pour effectuer une évaluation externe des performances de chacune de ses entités sur la voie de la réalisation de ces aspirations. L'évaluation mesure l'écart entre les aspirations définies dans les principes du pacte mondial des Nations Unies et les progrès réalisés dans les étapes entreprises par chaque entité de Belron. Elle fournit une référence par rapport à d'autres organisations et une fiche d'évaluation qui identifie les aspects à améliorer.

Les politiques mises en place dans chaque entité de Belron sont évaluées, tout comme les actions entreprises pour mettre ces politiques en œuvre et les résultats globaux de ces actions. L'évaluation analyse les activités par rapport à quatre thèmes : la minimisation de l'impact sur l'environnement, les normes de travail et les droits de l'homme, les relations avec les clients et les pratiques commerciales équitables, et l'approvisionnement durable. Lorsque EcoVadis a terminé l'analyse, chaque entité de Belron reçoit une fiche d'évaluation détaillée et se voit attribuer une note comprise entre 1 et 100. Si celle-ci est supérieure à 37, l'entité reçoit un niveau de reconnaissance qualifié de bronze, d'argent ou d'or.

Fin 2017, dix entités de Belron avaient obtenu l'or et 12, l'argent. Dans l'ensemble, Belron a reçu un score de 58 ; il est ainsi classé dans les 20 % des sociétés les mieux cotées parmi plus de 35.000 entreprises évaluées par EcoVadis à travers le monde. Belron vise à ce que l'ensemble de ses 25 entités décrochent l'or d'ici 2020, ce qui la classerait dans les 10 % de tête.

2.1.4 Aspects matériels environnementaux et sociaux

Impact sur le climat/émissions de CO_2

Belron est conscient que les émissions carbone de ses activités ont un impact direct sur le changement climatique, tant au niveau local qu'au niveau mondial. Aussi, il œuvre sans relâche à comprendre, mesurer et gérer ces impacts. Belron surveille les émissions dont elle est directement responsable, comme celles liées à la consommation énergétique de ses succursales et de sa flotte, et prend des mesures significatives pour réduire progressivement l'empreinte carbone qui en résulte. Pour y parvenir, elle a développé un outil de mesure de l'empreinte carbone qu'elle a mis à la disposition des 25 entités qui la composent afin de les aider à gérer et à réduire leur empreinte carbone, ainsi qu'un plan de politique environnementale basé sur les meilleures pratiques.

Le groupe se penche sur différentes technologies permettant d'améliorer l'efficacité énergétique de sa flotte et de ses bâtiments, notamment en développant des meilleures pratiques afin d'inciter les chauffeurs à réduire leur consommation de carburant, et en identifiant des manières de permettre le déploiement de véhicules électriques dans sa flotte pour remplacer les camionnettes au diesel dans les zones à haute densité de population.

De plus, là où cela est possible, Belron privilégiera la réparation d'un pare-brise plutôt que son remplacement. Cette stratégie contribue également à réduire l'impact sur l'environnement. En appliquant le protocole GHG, Belron a calculé que la réparation d'un pare-brise a une intensité carbone quasiment cinq fois plus faible que son remplacement, ce qui permet d'économiser 44 kg de CO_2 par intervention. Belron a effectué 2,9 millions de réparations en 2017 (un taux de réparation de 25 %), ce qui signifie que sa stratégie "Repair First" a permis d'économiser 128.000 tonnes de CO_2.

D'après les calculs, l'empreinte carbone du groupe Belron s'élève à 311.527 tonnes de CO_2 en 2017, ce qui correspond à une intensité carbone de 16,9 kg de CO_2 par intervention (de réparation et de remplacement de vitrage de véhicule).

Grâce à ces mesures et aux initiatives de gestion des déchets qu'elle a mises en place, Belron a obtenu la note EcoVadis "Confirmé" (voir paragraphe suivant).

Gestion des déchets

Le principal déchet de Belron est le verre qu'elle évacue pour ses clients. L'entreprise ambitionne de recycler 100 % de ses déchets de verre. Pour y parvenir, elle envisage d'adopter des approches innovantes et de conclure de nouveaux partenariats avec des fournisseurs.

Belron augmente l'efficacité du recyclage en supprimant la logistique liée à l'élimination des déchets au niveau local et en créant des centres de recyclage spécialisés. Si les infrastructures de recyclage sont inexistantes ou insuffisantes dans les pays où elle exerce ses activités, l'entreprise met en place d'autres options, comme le recours à une logistique de retours pour récolter et centraliser les déchets de verre.

Par exemple, le centre de distribution européen de Belron situé en Belgique récolte et recycle le verre de six pays voisins (notamment le Royaume-Uni). Belron fut également un précurseur dans le recyclage des pare-brise aux États-Unis où il a créé un centre de recyclage sur la côte est en partenariat avec une société danoise. En 2017, Belron a décidé d'investir dans un second centre de recyclage sur la côte ouest, de manière à ce que le verre puisse être recyclé depuis tous ses sites aux États-Unis.

La stratégie "Repair First" (décrite ci-avant) joue également un rôle dans les efforts constants de la société pour réduire les déchets. En 2017, cette stratégie a permis d'économiser près de 40.000 tonnes de déchets de verre.

En 2017, Belron a recyclé 54% de ses déchets de verre dans le monde.

Les initiatives prises dans les domaines de la gestion de l'énergie, de l'impact sur le climat et des déchets ont permis à Belron d'atteindre un score EcoVadis moyen de 61 (niveau "Confirmé") pour ses activités ayant un impact sur l'environnement, ce qui le classe dans les 11 % de tête des sociétés évaluées.

Approvisionnement durable

Belron cherche à fournir des produits de qualité issus de sources responsables et durables, et à minimiser l'impact environnemental et social négatif de sa chaîne d'approvisionnement. La société définit par conséquent l'approvisionnement durable comme un réseau d'approvisionnement qui adhère aux mêmes valeurs environnementales et sociales que celles que Belron soutient.

Belron a rédigé son propre code de conduite pour les fournisseurs, qui définit les principes sous-jacents sur lesquels se basent les relations au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Pour évaluer l'adhésion des fournisseurs à ce code de conduite, l'équipe en charge des achats au sein de Belron a développé un processus qui permet d'identifier et de catégoriser le risque associé à chaque fournisseur. Ce processus fait appel à un système en ligne pour étudier la conformité des fournisseurs et, si nécessaire, procéder à des évaluations et à des audits afin de gérer les risques de manière efficace.

Le système permet aux utilisateurs de produire des rapports facilement, et les acheteurs de la société peuvent ainsi inclure le développement durable dans leur évaluation et leur gestion des fournisseurs. 24 des 25 sociétés détenues à 100 % par Belron ont effectué une évaluation en utilisant la plateforme EcoVadis, plaçant Belron dans les 26 % de tête des sociétés évaluées avec une note de 52 (niveau "Confirmé") pour son approche du développement durable.

Satisfaction clients

Le maintien d'un niveau de service clientèle élevé est crucial pour faire de Belron le leader dans son secteur et au-delà. Celui-ci est étroitement lié au risque de réputation qui peut naître d'une publicité négative. Belron s'engage à être ouvert et honnête dans toutes ses transactions avec ses clients et garantit que cette attitude se reflète dans toutes ses décisions. Il surveille en permanence le ressenti des clients et utilise cette information pour encore améliorer son service. La société s'engage à répondre positivement et rapidement aux réclamations, questions et plaintes des clients formulées de bonne foi, et fait tout ce qui est en son pouvoir pour transformer les clients mécontents en ambassadeurs. Belron mesure la fidélité et la satisfaction des clients dans ses entités en suivant la méthode du Net Promoter Score (NPS), un indicateur reconnu de la fidélité : il demande aux clients de répondre à la question suivante par une note sur une échelle de 1 à 10 : "Dans quelle mesure recommanderiez-vous Belron à des collègues ou à des amis ?". Belron atteint constamment un score NPS global supérieur à 80.

Satisfaction des employés

La satisfaction des employés est un aspect matériel des activités car les employés de Belron jouent un rôle central dans la qualité de ses services. Globalement, Belron aspire à ce que tous ses employés la considère comme "le meilleur employeur qu'ils puissent jamais trouver". La société alimente sa culture bien ancrée – the Spirit of Belron – par quatre valeurs centrales : soin, dynamisme, collaboration et authenticité. L'authenticité englobe les principes éthiques centraux de la société que sont l'intégrité, le respect et la confiance. Ces principes sont décrits dans le code d'éthique de Belron – Our Way of Working – qui définit la manière dont les membres du personnel et les partenaires de Belron sont censés travailler ensemble et avec des tiers, et la manière dont l'activité est menée.

Un sondage mensuel, appelé "Belron People Measure" (BPM), demande aux employés de répondre à la question "Comment s'est passé votre travail le mois dernier ?" en donnant un score sur une échelle de 1 à 10, et de répondre de manière libre aux questions "Quels en furent les points positifs ?" et "Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ?". Le BPM est disponible dans 24 des 25 sociétés détenues à 100 %. Il procure aux entités des informations régulières sur le ressenti de leurs employés, ce qui leur permet de prendre des mesures si nécessaire. Le score BPM moyen sur un an des unités opérationnelles de Belron est de 7,8 sur 10.

Belron organise également un concours tous les deux ans dans le but de communiquer, démontrer et renforcer les normes de sécurité, de qualité et de service clientèle, ainsi que pour reconnaître et récompenser les meilleurs techniciens. Le meilleur technicien de chaque pays participe ensuite à une compétition internationale dont le vainqueur est proclamé "Best of Belron".

Sécurité des employés

Chaque membre de Belron est censé adopter un comportement qui garantit un environnement de travail sûr pour les employés, les clients et les fournisseurs. Belron s'engage à fournir à chacun la formation et les compétences nécessaires pour qu'il se sente à l'aise dans sa fonction, et à mettre en place des procédures de sécurité strictes pour les techniciens afin qu'ils puissent répondre aux normes techniques les plus élevées.

Un risque majeur est le risque de blessure ou de préjudice à un employé ou à un membre du public lors de la réparation ou du remplacement d'un pare-brise, qui pourrait engendrer une atteinte à la réputation, des conséquences juridiques et des pertes économiques. L'entreprise atténue le risque dans ce domaine en développant des normes de sécurité qui sont ancrées dans le "Belron Way of Fitting". Ces méthodes, outils, formations et évaluations sont développés et mis en œuvre à travers le groupe par une équipe technique interne. Ils comprennent les programmes "STOP", "Quality starts with Safety" et "1-2-3-Easy", qui renforcent les normes de sécurité et de santé dans toutes les activités de Belron. De plus, chaque entité est responsable de la mise en place des mesures nécessaires pour se conformer aux exigences nationales en vigueur, et de nombreuses entités disposent de membres du personnel dédiés à la santé et à la sécurité et/ou aux audits internes afin de contrôler leurs procédures.

Les indicateurs de santé et de sécurité se retrouvent également dans le programme de référence RSE d'EcoVadis concernant les normes de travail et les droits de l'homme, notamment sous la forme d'une présence de comités de santé et de sécurité, d'heures de formation et de taux d'accident. Belron a obtenu un niveau "Confirmé" dans ce domaine (consulter à ce sujet le paragraphe concernant le respect des droits de l'homme). Les conclusions du programme révèlent les aspects et opportunités d'amélioration.

Engagement vis-à-vis de la communauté

Toutes les entités de Belron ont une tradition bien ancrée d'action au sein de la communauté, et l'entreprise ambitionne de faire la différence via des stratégies locales mues par la passion et l'énergie de son personnel. Les entités sont responsables du choix et de la gestion de leurs initiatives au sein de la communauté et des partenaires caritatifs, ce qui leur permet de choisir une stratégie qui reflète au mieux les besoins locaux. Grâce au travail et aux efforts des membres de son personnel, Belron est à même de soutenir des œuvres de bienfaisance à l'échelle locale et nationale par le biais de dons et de biens comme des ordinateurs, ainsi que de créer des opportunités de collectes des fonds, de volontariat et de partage des compétences.

Belron est également conscient de l'impact qu'il peut avoir en tant que communauté internationale en se réunissant pour récolter de l'argent. Depuis 2002, les employés de Belron provenant des quatre coins du monde ont récolté plus de 9,7 millions EUR en participant au concours "Spirit of Belron Challenge". Lors de cet événement annuel, qui vient en aide à Afrika Tikkun, une organisation caritative en Afrique du Sud, des employés issus de tous les secteurs de l'entreprise, ainsi que leur famille, leurs amis et des partenaires commerciaux prennent part à différents événements sportifs. Afrika Tikkun a pour vocation d'investir dans l'éducation, la santé et les services sociaux destinés aux enfants, aux jeunes et à leur famille via ses nombreux programmes et centres d'excellence communautaires, aidant ainsi à rompre le cycle de la pauvreté. Cette organisation caritative vient en aide à plus de 19.000 personnes chaque année dans les faubourgs de Johannesbourg et de Cape Town, et emploie plus de 600 personnes issues des communautés locales.

2.1.5 Respect des droits de l'homme

Les droits de l'homme constituent un pilier fondamental de l'éthique et des principes directeurs de Belron. De la même manière que les employés de Belron se respectent mutuellement sur le lieu de travail, Belron a la responsabilité de promouvoir et de protéger les droits de l'homme et de veiller à ce que ses activités ne contribuent pas directement ou indirectement à des violations des droits humains. Belron promeut et adhère elle-même à des normes éthiques claires et s'attend à des normes similaires dans le chef de toutes les tierces parties qui travaillent avec la société ou en son nom.

Belron proscrit le recours au travail des enfants sous toutes ses formes. Le groupe n'emploie aucune personne de moins de 16 ans ou plus jeune que l'âge minimum légal local pour travailler si celui-ci est différent dans un pays où Belron exerce ses activités. Elle refuse de collaborer avec des fournisseurs qui ont recours au travail des enfants. Les conditions de travail de tous ses employés, entrepreneurs et fournisseurs doivent respecter la législation nationale et, dans les cas où celle-ci est considérée comme insuffisante, les normes pertinentes de l'organisation internationale du travail. Aucun traitement inhumain de ses employés ou des personnes exerçant un rôle dans sa chaîne d'approvisionnement n'est acceptable, ce qui inclut toute forme de travail forcé, de châtiment physique ou tout autre mauvais traitement.

Par son code d'éthique et son programme de référence RSE EcoVadis, Belron a mis en place des systèmes qui garantissent que les articles de la Déclaration des Droits de l'Homme des Nations Unies sont évalués, priorisés et mis en œuvre dans la mesure où ils s'appliquent à sa sphère d'influence. Les employés sont encouragés à exprimer tout souci éthique qui pourrait les préoccuper, et tandis que Belron encourage les employés à exprimer leurs inquiétudes au niveau local, une ligne externe et indépendante est également mise à disposition (Speak Up, disponible via le fournisseur externe Expolink).

24 des 25 sociétés détenues à 100 % par Belron ont utilisé la plateforme EcoVadis pour procéder à une évaluation de ces questions. Il est demandé aux entités de fournir des détails sur leurs politiques, actions et résultats ayant trait à l'implémentation des politiques en matière de sécurité et de santé, aux conditions de travail, aux mesures en place concernant la discrimination et les droits de l'homme, aux droits des employés à rejoindre des organisations de concertation collective et aux indicateurs de santé et de sécurité tels que le taux d'accidents et les heures de formation. Ce processus permet aux entités de Belron de revoir régulièrement leurs politiques et leurs procédures pour s'assurer qu'elles sont à jour par rapport à toutes les législations et pratiques de travail en vigueur. Grâce à ces résultats, Belron s'est hissé dans les 11 % de tête des sociétés dans le monde utilisant le système de mesure EcoVadis, avec un score de 60 (niveau "Confirmé") pour les conditions de travail et les droits humains.

2.1.6 Lutte contre la fraude et la corruption

Les principes éthiques de Belron se veulent un rappel que des délits comme la fraude et la corruption ne sont pas tolérés dans la société. L'entreprise croit que personne ne doit gagner ou conserver des contrats par la contrainte. La suggestion même d'une telle manière de procéder pourrait nuire gravement à la réputation de Belron (consulter le paragraphe sur le risque d'intégrité à la page 102 de ce rapport). En aucune circonstance Belron ne ferme les yeux sur l'offre ou la réception de pots-de-vin ou de toute autre forme de paiement inapproprié. Belron n'acceptera d'argent d'aucun employé d'organisation gouvernementale, ni d'aucun membre officiel d'un gouvernement, et ne leur en offrira pas. De la même manière, elle ne tolérera pas cette manière de procéder de la part de ses employés ni d'aucune personne avec qui elle traite.

24 des sociétés détenues à 100 % par Belron ont utilisé la plateforme EcoVadis pour procéder à une évaluation dans ce domaine. Il est demandé aux entités de fournir des détails sur leurs politiques, actions et résultats ayant trait à la lutte contre la corruption, au conflit d'intérêts, à la fraude, au blanchiment d'argent, aux pratiques anticoncurrentielles, à l'honnêteté des messages marketing et publicitaires ainsi qu'à la protection des données et au respect de la vie privée. Grâce à ces résultats, Belron s'est hissé dans les 11 % de tête des sociétés dans le monde utilisant les outils de mesure EcoVadis, avec un score moyen de 63 (niveau "Confirmé") pour les pratiques commerciales équitables.

2.2 D'IETEREN AUTO

2.2.1 Description des activités

Dans le cadre de sa relation de 70 ans avec le groupe Volkswagen, D'Ieteren Auto importe et distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que des pièces de rechange et des accessoires.

Il est le premier distributeur de véhicules en Belgique avec une part de marché d'environ 21 % et 1,2 million de véhicules en circulation. D'Ieteren Auto gère un solide réseau de concessionnaires indépendants à travers le pays et possède une vingtaine de sites implantés principalement sur l'axe Bruxelles-Malines-Anvers.

Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais des activités détenues par le groupe. Celles-ci englobent la carrosserie, l'entretien et les réparations, la réparation de vitrage et le remplacement de pneus. L'entreprise vend des véhicules d'occasion via des centres My Way et des distributeurs agréés My Way. D'Ieteren Auto propose en outre des services de location à long terme et un éventail complet de financements automobiles à travers une filiale commune entre D'Ieteren et Volkswagen Financial Services. Enfin, par l'intermédiaire de D'Ieteren Sport, l'entreprise distribue les produits de Yamaha en Belgique et au grand-duché de Luxembourg.

Le modèle économique de D'Ieteren Auto est actuellement en train d'évoluer pour améliorer la vie sociale des citoyens au travers d'une mobilité fluide, accessible et confortable. La société contribue à la promotion d'une mobilité responsable, principalement par les initiatives de sa filiale Lab Box récemment créée (voir section 2.2.2 – Innovation ci-dessous).

2.2.2 Aspects matériels environnementaux et sociaux

Impact sur le climat/émissions de CO_2

D'Ieteren Auto est conscient que sa distribution de véhicules à combustion polluants et les émissions de carbone découlant de ses activités ont un impact sur le climat.

Elle va commencer par réduire son impact sur le climat en étendant son offre de voitures propres. À cet égard, le groupe Volkswagen s'est fixé pour objectif que 25 % des voitures vendues par l'entreprise soient électriques d'ici 2025.

D'Ieteren Auto aspire aussi à produire elle-même 45 % de ses besoins en électricité dans tous ses sites d'ici 2018, et de réduire en parallèle sa consommation d'énergie de 20 % par rapport à 2006. Elle réalise des investissements pour produire sa propre énergie renouvelable, notamment via des panneaux solaires photovoltaïques. Grâce à cela et à la contribution positive de systèmes de co-génération situés dans les bâtiments principaux de D'Ieteren Auto, un niveau d'autoproduction record de 43 % a été atteint à la fin de l'année 2017.

D'Ieteren Auto calcule l'impact CO_2 de ses activités depuis 2009. L'empreinte carbone est mesurée chaque année avec le soutien d'une société de consultance externe spécialisée dans le climat. Les données sont compilées suivant le Bilan Carbone, qui est aligné sur le protocole GHG et les normes GRI. En 2017, l'empreinte carbone de D'Ieteren Auto a représenté 20.077 tonnes de CO_2, soit 12 tonnes de CO_2 par employé.

De plus, la société souhaite réduire ses émissions de CO_2 en sensibilisant ses employés, en promouvant le télétravail, les habitudes de conduite respectueuses de l'environnement ou encore les solutions multimodales (qui permettent de combiner la voiture de société, les transports en commun, le vélo et le covoiturage tout en maintenant la garantie d'un espace de parking). En 2017, une plateforme de covoiturage en ligne a été mise sur pied pour les employés de différents sites opérationnels. D'Ieteren Auto organise également un service de navette quotidien pour ses employés entre ses sites et les principales gares des alentours.

Une politique d'occupation du sol a également été développée pour créer des couloirs verts dans plusieurs sites opérationnels. Ces couloirs verts ont pour but de favoriser la biodiversité en plantant des plantes et des arbres locaux qui attirent les abeilles et la faune locale de petite taille. Ces couloirs qui n'exigent aucun entretien ont un impact écologique positif et permettent une collecte temporaire des eaux de pluie.

Gestion des déchets

Dans le cadre des activités de D'Ieteren Auto, la gestion des déchets implique le recyclage de véhicules d'occasion et la surveillance d'autres déchets provenant des activités quotidiennes.

Conformément à la législation belge, D'Ieteren Auto facilite le recyclage des véhicules d'occasion pour les clients et les non-clients d'une manière similaire. Outre les indemnités prévues par la loi perçues de la société de recyclage, les concessionnaires D'Ieteren offrent une indemnité supplémentaire aux propriétaires de véhicules d'occasion qui remettent leur véhicule en vue de son recyclage.

D'Ieteren Auto encourage aussi activement le tri et la collecte des déchets produits dans ses bureaux, ateliers, magasins et garages, ainsi que le stockage de matériaux nocifs. En 2017, plus de 75 % des déchets de l'entreprise ont été recyclés.

Innovation

Trois tendances façonnent la voiture du futur, toutes étant le résultat d'avancées technologiques : l'électrification des voitures, les évolutions dans le domaine de la connectivité et de l'automatisation, et la transformation de la voiture en un outil de mobilité intelligent et multi-usages. Parallèlement à ces avancées technologiques, un certain nombre de tendances sociétales et économiques convergent pour transformer le concept de mobilité. Celles-ci incluent des restrictions sur le nombre de voitures à usage privé, un rétrécissement des voies de circulation, l'introduction de nouvelles formes d'imposition basées sur l'utilisation et, par dessus tout, la transition vers une économie du partage. D'Ieteren Auto s'efforce par conséquent d'innover dans ces domaines afin de jouer un rôle de premier plan dans le marché de la mobilité de demain.

À la fin de l'année 2016, une unité a été créée au sein de D'Ieteren Auto pour explorer, analyser et développer des services flexibles et innovants dans le domaine de la mobilité. En 2017, cette unité est devenue une filiale baptisée Lab Box. En janvier 2018, elle a lancé officiellement Poppy, un service d'autopartage de véhicules à faible émission et à zéro émission basé à Anvers. D'autres initiatives sont actuellement en phase de test ou de développement, avec un accent particulier sur l'intermodalité et les plateformes MaaS ("Mobility as a Service"). En mars 2017, D'Ieteren Auto a signé le Green Deal Gedeelde Mobiliteit, qui vise à augmenter la mobilité partagée en Flandre. Le gouvernement flamand soutient cette initiative aux côtés de 76 partenaires. Ses objectifs pour 2020 sont d'augmenter le nombre de véhicules partagés de 28.000 à 80.000 et le nombre de vélos de 196.000 à 400.000, et de doubler le nombre de navetteurs ayant recours au covoiturage.

Approvisionnement durable

Les voitures représentent la plus grosse partie des coûts d'achat de D'Ieteren. Au fil des années, D'Ieteren Auto a noué un partenariat solide avec Volkswagen. Les contrats de distribution ont été formalisés et sont régulièrement révisés.

Lorsque c'est possible, D'Ieteren Auto gère aussi ses dépenses indirectes (pour les activités) via des relations contractuelles. Pour tous les contrats qui sont négociés de manière centralisée par son département Achats (y compris les achats conséquents tels que l'électricité), les fournisseurs doivent signer la charte publique d'achat éditée par l'entreprise. De cette manière, ils s'engagent à respecter les dix principes du pacte mondial des Nations Unies dans le cadre de leurs relations commerciales avec D'Ieteren Auto.

De manière plus proactive, D'Ieteren Auto dispose désormais d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement plus responsable. En plus du critère habituel qualité/prix et de la stabilité financière du fournisseur, des critères sociaux, environnementaux et éthiques sont aussi pris en compte lors de la sélection des fournisseurs.

Des critères préférentiels favorisent les fournisseurs qui :

- sont des sociétés locales
- ont été certifiés via des systèmes de mesures environnementales et sociales et de gestion des données (par exemple ISO 14001, SA8000, OHSAS 18001...)
- ont adopté une charte éthique
- font partie d'un réseau d'entreprises responsables
- font preuve d'une politique proactive dans les domaines de la protection de l'environnement et de l'engagement social.

Satisfaction clients

La satisfaction des clients est très importante aux yeux de D'Ieteren Auto qui entend rester le fournisseur de choix de tous ses clients. À cette fin, un partenaire externe mène chaque année une enquête intitulée "Gestion de l'expérience client". Sur le modèle du Net Promoter Score (NPS), il est demandé aux clients s'ils recommanderaient les services de D'Ieteren Auto à leurs amis. En 2017, le score a atteint 92,3% pour la vente et 88,3% pour l'après-vente.

Développement des employés

D'Ieteren Auto ambitionne d'attirer et de retenir les meilleurs talents. Afin de trouver le bon équilibre entre les aspirations professionnelles des employés et les besoins de la société, le département des ressources humaines a développé le "CaReer Model", qui fournit une vision claire des différentes opportunités de carrière disponibles chez D'Ieteren Auto et permet aux employés et à leurs superviseurs de discuter ouvertement des compétences des employés et de leurs besoins de développement. Ils peuvent ainsi concevoir ensemble un plan de développement personnel qui soit pertinent pour chaque employé et lui permette de progresser au sein de l'organisation.

D'Ieteren Auto place la formation et les qualifications de ses employés et de ses futures recrues au cœur de sa stratégie de développement. En 2017, les employés de l'entreprise ont bénéficié de 39.605 heures de formation technique et/ou comportementale, ce qui représente une moyenne d'environ 24 heures de formation par employé, ou 3 jours de formation par personne. Le développement personnel et professionnel des employés est encouragé par des évaluations et des séances de coaching menées par des managers toute l'année. Les managers sont également soutenus, et leurs aptitudes au leadership sont régulièrement évaluées.

Sécurité des employés

Garantir la santé et la sécurité des employés sur le lieu de travail revêt une importance cruciale pour D'Ieteren Auto en raison de la nature de ses activités qui englobent l'entretien automobile et implique la manipulation de machines et de produits chimiques. En termes de sécurité sur le lieu de travail, la politique en vigueur prône la tolérance zéro concernant les violations des normes de sécurité. D'Ieteren Auto a pour objectif d'atteindre un niveau d'incident le plus proche possible de zéro, bien qu'il reconnaisse qu'il est impossible d'éliminer complètement le risque. Les personnes occupées dans les ateliers de maintenance effectuent des évaluations du risque, font des inventaires des mesures de protection et d'intervention et organisent des ateliers sur la prévention incendie et la sécurité, entre autres. Toutes ces mesures ont entraîné une réduction significative de la gravité des accidents sur le lieu de travail. En 2017, on a également observé une réduction significative du nombre d'accidents de travail débouchant sur une incapacité de travail temporaire (43 par rapport à 50 en 2016) et du nombre de jours de travail perdus (776 contre 2.085 en 2016).

Satisfaction des employés

D'Ieteren Auto organise des enquêtes de satisfaction auprès de tous ses employés afin de déterminer des manières d'améliorer la motivation et le bien-être des travailleurs. La dernière enquête, clôturée en 2016, a montré un taux de satisfaction globale de 74,5 %. Suite à cela, le département des ressources humaines a lancé différentes initiatives pour répondre aux souhaits des employés, notamment le nouveau CaReer Model et une révision de la structure de rémunération.

L'efficacité de D'Ieteren Auto repose sur ses employés et sur leur engagement à améliorer tant leurs performances personnelles que les performances collectives. L'entreprise veut offrir à ses employés un environnement sûr, épanouissant, équilibré et propice à l'apprentissage, où le bien-être est une priorité. Le télétravail est de plus en plus encouragé, soutenu par la campagne de communication "Ho.ffice, another way to be @ work" lancée en 2018. Cette campagne a pour but de définir un cadre précis pour les conditions de télétravail idéales et d'en faciliter l'accès pour tous les employés.

En 2017, des séances de formation ont été organisées pour prévenir le burn-out au travail et garantir que les employés sont capables de maintenir un équilibre sain entre vie privée et vie professionnelle. Sur l'ensemble de l'année, les employés ont participé à 2.327 heures de formation.

Engagement vis-à-vis de la communauté

La politique philanthropique "Give & Gain" de D'Ieteren Auto vise à soutenir des organisations caritatives liées à son travail, dans des domaines où la société peut apporter une grande valeur ajoutée. Elle veut aussi encourager les employés à prendre part à des initiatives solidaires. Trois types d'activité sont entreprises dans ce cadre :

- les activités de volontariat offrent aux employés la possibilité de former une équipe qui consacre un jour de travail à des projets caritatifs. 200 employés en moyenne se portent volontaires chaque année pour aider environ 15 œuvres de bienfaisance.
- l'appel à projets annuel vise à fournir une aide financière ponctuelle à des organisations à but non lucratif, à la demande d'employés de l'entreprise cherchant à financer un projet qui promeut la mobilité socialement responsable.
- des programmes à long terme investissant dans des projets sociaux à plus large échelle qui ont le potentiel d'apporter des changements positifs étroitement liés à la mobilité socialement responsable, par ex. les séances de sensibilisation à la sécurité routière dans les écoles des quartiers défavorisés (qui ont permis de sensibiliser 700 jeunes depuis 2015), et le programme "License to Work", une auto-école sociale qui aide les personnes défavorisées à obtenir leur permis de conduire afin d'augmenter leur chance de trouver un emploi. Enfin, D'Ieteren Auto a réalisé une étude dont le but était d'améliorer sa compréhension de la manière d'encourager une mobilité socialement progressive et inclusive (étude disponible sur http://giveandgain.dieteren.com/)

2.2.3 Respect des droits de l'homme

D'Ieteren Auto exerce uniquement ses activités en Belgique et respecte un cadre social et juridique strict qui régit des domaines comme les conditions de travail, les exigences en matière de santé et de sécurité et les réglementations concernant la concertation collective.

Il investit dans la sécurité, le développement et la satisfaction des employés (voir les sections ad hoc ci-dessus).

À titre de mesure de prévention, D'Ieteren Auto exige de tous ses fournisseurs qu'ils adhèrent à sa charte publique d'achat, qui met en œuvre les dix principes du pacte mondial des Nations Unies (voir la section relative à l'approvisionnement durable ci-dessus).

2.2.4 Lutte contre la fraude et la corruption

Le code d'éthique de la société – "The Way We Work" – indique clairement que tous les employés sont tenus de respecter les lois relatives à la lutte contre la fraude et la corruption. La corruption, les tentatives de corruption, la fraude et le blanchiment d'argent ne sont pas tolérés et constituent un risque réel tant pour l'employé que pour l'entreprise. Une nouvelle version du code d'éthique de D'Ieteren Auto sera publiée en 2018.

2.3. MOLESKINE

2.3.1. Description des activités

Moleskine est une marque aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui bénéficie d'une reconnaissance dans le monde entier. Elle est synonyme de culture, de voyages, de mémoire, d'imagination et d'identité personnelle. Symbole du nomadisme contemporain, sa gamme de produits inclut des carnets, des agendas, des journaux, des sacs, des instruments d'écriture, des accessoires de lecture et des produits hybrides qui permettent de migrer du contenu papier vers des appareils numériques et inversement. Moleskine est attentive à la créativité contemporaine et est présente via un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, notamment au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine). L'entreprise vend ses produits via une plateforme de distribution multicanale dans plus de 115 pays.

2.3.2. Commentaire général : Impact environnemental

La question du développement durable a toujours été au centre des préoccupations de Moleskine. L'environnement est une ressource primaire que la société a à cœur de préserver. Par conséquent, elle cherche l'équilibre entre le bénéfice économique et la protection de l'environnement dans toutes ses activités, en développant ces dernières dans le respect des réglementations environnementales en vigueur tout en gardant à l'esprit les droits des futures générations. Comme la société exerce principalement des activités de distribution, la majeure partie de son empreinte environnementale vient des activités de ses fournisseurs. C'est pourquoi elle cherche à implémenter ses valeurs dans toute sa chaîne d'approvisionnement.

2.3.3. Aspects matériels

Impact sur le climat/émissions de CO_2/déforestation

Moleskine agit pour réduire l'impact environnemental direct et indirect de ses activités au quotidien, à la fois dans ses bureaux (par ex. en installant des panneaux solaires pour améliorer l'efficacité énergétique) et dans les processus de production qu'elle gère.

Étant donné que les produits phares de Moleskine dépendent de l'approvisionnement de papier, l'entreprise reconnaît la déforestation comme un effet secondaire matériel de ses activités. Moleskine produit et vend des produits conformes aux normes de la chaîne de contrôle FSC (Forest Stewardship Council, Conseil de bonne gestion des forêts) qui garantit la traçabilité du bois dans le processus de transformation. La société a également obtenu la dernière certification FSC (FSC Mix), qui garantit que la totalité des produits Papier de Moleskine vient de forêts gérées de façon responsable qui fournissent des avantages environnementaux, sociaux et économiques (voir la section relative au "Risques de non-respect des normes et réglements" à la page 100 de ce rapport).

Gestion des déchets

Moleskine fabrique des objets qui sont principalement conçus pour être gardés, réutilisés et chéris. Les déchets d'emballage sont réduits au minimum et sont fréquemment conçus pour être réutilisés. Par exemple, le bandeau de papier qui entoure les carnets Moleskine peut être personnalisé pour noter les détails des pensées et des expériences de l'utilisateur. Plus de 88 % des produits Papier figurant dans le catalogue 2017 ont un bandeau de papier réutilisable.

Approvisionnement durable

Moleskine adhère à un ensemble de normes légales et éthiques défini dans le code éthique adopté par le groupe en 2013. Ce code sert à réaffirmer l'engagement ferme du groupe à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans ses transactions commerciales et dans la gestion de ses employés.

Les relations de Moleskine avec ses fournisseurs et ses distributeurs sont régies par les principes de bienséance, de transparence et de bonne foi. La société entreprend d'appliquer des critères de sélection objectifs, ouvertement annoncés et transparents, et de respecter scrupuleusement les conditions reprises dans le contrat.

Les fournisseurs sont sélectionnés sur la base de critères équitables et impartiaux après une évaluation de la qualité et du rapport qualité-prix de leurs produits ou services, de leur aptitude technique et professionnelle, de leur respect de l'environnement et de leur engagement vis-à-vis du bien-être social. Les fournisseurs et distributeurs qui exercent leurs activités dans des secteurs et/ou avec des procédures considérés comme contraires aux valeurs véhiculées dans le code éthique de Moleskine sont considérés comme étant incompatibles, même si les conditions financières qu'ils proposent sont intéressantes.

Les conditions d'achat de Moleskine exigent des fournisseurs qu'ils garantissent la conformité de toutes les étapes de leur chaîne de production à la norme de responsabilité sociale internationale SA8000. Cette norme, qui est mise à jour régulièrement, s'applique à l'ensemble des conditions de travail et couvre la sécurité, l'hygiène, le travail des enfants, le travail forcé (l'exploitation), la légalité des contrats de travail et l'environnement.

Ces normes strictes garantissent que 89 % des marchandises achetées en 2017 par la société venaient de vendeurs certifiés.

- Contrôle de l'impact de l'utilisation de produits chimiques

Les produits Moleskine sont fabriqués à partir de papier et d'autres matériaux qui ont un impact sur l'environnement d'une manière ou d'une autre. Moleskine s'est activement engagée à prendre des précautions pour contribuer à la préservation de l'environnement et de la santé des personnes. Tous les carnets Moleskine sont fabriqués en papier qui ne contient ni acide ni chlore, et sont par conséquent respectueux de l'environnement. La société veut acheter tous ses produits chez des fournisseurs qui peuvent soit :

(a) garantir le respect de la réglementation “REACH” (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals - Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques). Celle-ci a pour but d’améliorer la protection de la santé humaine et de l’environnement en identifiant mieux et plus tôt les propriétés intrinsèques des substances chimiques; soit

(b) respecter la “Proposition 65” de l’Office of Environmental Health Hazard Assessment (OEHHA, bureau d’évaluation des risques du milieu ambiant sur la santé), connue sous le nom de “Safe Drinking Water and Toxic Enforcement Act (décret sur la sécurité de l’eau potable et les substances toxiques)” de 1986, qui énumère les substances chimiques pour lesquelles un avertissement doit être donné aux clients et interdit la présence de certains produits chimiques dans les sources d’eau potable.

Tous les produits Moleskine figurant dans le catalogue 2017 respectent la réglementation REACH ou la Proposition 65.

Innovation

Moleskine s’engage à contribuer au développement et au bien-être des communautés dans lesquelles elle opère. Elle vise à introduire des innovations vastes à tous les niveaux de l’organisation et agit en permanence de manière à maintenir et à améliorer la manière dont elle fait des affaires, en cherchant activement à intercepter les tendances émergentes et les changements d’état d’esprit.

Elle consolide son engagement envers ces valeurs par une série d’initiatives externes dont le but est d’encourager le talent et l’innovation :

- *L’Open Innovation Program de Moleskine : Faire le plein de talent, d’idées et de passion.*

  Il s’agissait d’un appel aux idées innovantes pour ajouter des objets et services intelligents à l’écosystème Moleskine+ en plein essor. Le projet invitait des start-ups et des scale-ups talentueuses du monde entier à soumettre des concepts, des projets et des propositions afin de transposer des idées inspirantes dans la réalité industrielle.
- *Le pôle de créativité de Moleskine : Vers un lien émotionnel plus fort avec notre communauté.* Ce projet a pour but de générer du contenu, d’impliquer la communauté et de promouvoir la recherche novatrice de pointe au sein des différentes disciplines et entre elles. Le contenu est généré de diverses manières originales par la communauté Moleskine, qui comprend des étudiants, des écrivains, des designers, des penseurs et des industriels novateurs, et s’exprime à travers diverses plateformes et dans divers espaces, notamment le Moleskine Café et le magazine Fold de l’entreprise.

En 2017, l’entreprise a soutenu la créativité dans la communauté par le biais du Moleskine Creativity Hub et de l’incubateur Moleskine destiné aux jeunes créatifs et aux talents émergents. Elle a totalisé 15 sponsorings culturels et a organisé 15 événements au Moleskine Café.

Engagement vis-à-vis de la communauté

La Moleskine Foundation : Une éducation de qualité est la clé pour diriger notre futur commun.

La Moleskine Foundation est une organisation sans but lucratif créée en 2006 sous le nom de “lettera27”, un incubateur culturel non conventionnel. La Fondation continue l’héritage de lettera27 dont elle partage les valeurs et déploie les projets à plus grande échelle. Elle fonctionne de manière complètement indépendante de l’entreprise Moleskine.

La Moleskine Foundation est d’avis qu’une éducation de qualité est la clé pour apporter des changements concrets et positifs dans la société et diriger notre futur commun. Elle fournit aux jeunes des outils éducatifs non conventionnels et des méthodes originales afin de les aider à développer une pensée critique, une créativité personnelle et la propension à apprendre tout au long de leur vie, en se concentrant sur les communautés frappées par l’appauvrissement culturel et social.

Pour atteindre cet objectif, la fondation travaille à l’intersection de trois domaines clés : l’éducation innovante ; l’art et la culture visant la transformation sociale ; et l’ouverture et la sensibilisation aux autres cultures. Elle se consacre en particulier à l’Afrique, et travaille en étroite collaboration avec des organisations locales pour financer, soutenir et co-créer un large éventail d’initiatives. Avec ses partenaires et ses bénéficiaires, la Moleskine Foundation s’efforce de provoquer un changement systémique par une approche ouverte, participative et intersectorielle.

Moleskine apporte sa contribution financière pour soutenir les projets de la Fondation chaque année depuis sa création en 2006. Jusqu’en 2020, la contribution de Moleskine s’élèvera soit à 1 % de son EBITDA chaque année, soit à 0,5 million EUR, selon le montant le plus élevé. À compter de 2018, Moleskine va également soutenir la Moleskine Foundation en autorisant ses employés à travailler pour la Fondation sur une base volontaire, 8 heures par an, et à faire des dons déduits de leur rémunération à l’organisation.

Développement et satisfaction des employés

Moleskine ambitionne de créer un environnement de travail basé sur la confiance, où les personnes peuvent exprimer leur talent, explorer et co-créer, sans limite imposée par la race, le sexe, la religion, l’âge ou les opinions politiques. La politique de ressources humaines de Moleskine encourage le sentiment d’appartenance et la fierté de ses employés par le biais d’activités et d’actions significatives qui sont liées à la raison d’être et à la culture uniques de l’entreprise.

De plus, grâce à l’approche de Moleskine qui consiste à “recruter au sein de la société” et à promouvoir la “rotation d’emploi horizontale”, plus de 30 employés du siège central se sont vu offrir des promotions et des opportunités de changer de poste au niveau national et international en 2017 (sur une moyenne de 250 ETP au siège central). Cette manière de gérer les précieuses ressources humaines a prouvé qu’elle motivait les employés, augmentant ainsi leurs performances et leur satisfaction professionnelle.

Moleskine mènera sa prochaine enquête de satisfaction auprès de ses employés en 2018.

2.3.4. Respect des droits de l'homme

Les normes légales et éthiques auxquelles Moleskine adhère sont décrites dans le code éthique de l'entreprise adopté en 2013. Ce code réaffirme l'engagement de la société à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans ses transactions commerciales et dans la gestion de ses employés. Tous les employés de Moleskine doivent accepter le code lorsqu'ils rejoignent la société, comme tous les partenaires qui fournissent des matières premières ou des produits finis à Moleskine. 57 % des marchandises achetées en 2017 viennent de partenaires qui ont signé le code et acceptent d'exercer leurs activités en conséquence.

La société trouve inacceptable toute forme de violence, de harcèlement ou toute conduite indésirable qui porte atteinte à la dignité de la personne. Il est demandé à toute personne qui observerait ou serait victime d'une quelconque forme de harcèlement (sexuel ou lié à la diversité personnelle, culturelle ou religieuse) d'en faire part aux managers concernés ou au Conseil de surveillance.

La société souhaite propager et renforcer une culture de la sécurité en sensibilisant aux risques, en faisant connaître et respecter la législation en vigueur en matière de prévention et de protection, et en promouvant un comportement responsable de la part de tous les travailleurs. Aucun employé et aucun fournisseur ne peut exposer autrui à des risques et à des dangers susceptibles de nuire à sa santé ou à sa sécurité physique ; chaque travailleur est responsable de garantir une gestion efficace de la santé et de la sécurité au travail et doit agir dans ce sens.

Comme indiqué ci-avant, Moleskine exige de ses fournisseurs qu'ils garantissent que chaque étape de leur chaîne de production respecte la norme de responsabilité sociétale internationale SA8000 (qui couvre notamment les conditions de travail, le travail des enfants et le travail forcé).

2.3.5. Lutte contre la fraude et la corruption

Moleskine s'oppose vigoureusement à toute forme de (tentative de) fraude et de corruption. Seules les personnes expressément autorisées à entretenir des relations avec les administrations publiques peuvent le faire ; elles doivent dans ce cadre faire preuve de la plus grande honnêteté et de la plus grande transparence.

En 2013, Moleskine a implémenté le décret législatif italien 231/2001 en adoptant le modèle d'organisation et de contrôle visant à prévenir la fraude et la corruption des administrations publiques et des entités privées. Elle respecte également les directives de l'association des entrepreneurs italiens (directives Confindustria). Un Conseil de surveillance supervise l'efficacité du modèle et doit être informé de toute violation éventuelle. Le Conseil de surveillance présente deux rapports par an au Conseil d'administration. Aucun cas de fraude ou de corruption n'a été enregistré en 2017 par le Conseil de surveillance. Environ 70 % des employés de Moleskine ont été formés à ce sujet.

Informations sur l'action

Description de l'action

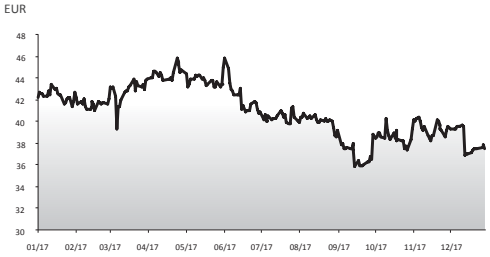
Quotité	1 action
Code ISIN	BE0974259880
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE:BB

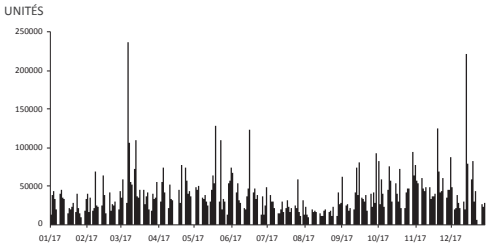
Indices boursiers

L'action D'Ieteren fait partie de l'indice Belgian All Shares (BAS) d'Euronext, avec un poids de 0,32% au 29 décembre 2017, ainsi que d'indices sectoriels publiés par Dow Jones, Eurostoxx et Bloomberg.

Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2017

	2017	
Performance	-10,6%	
Return annuel total pour l'actionnaire [1]	-8,4%	
Cours moyen (en EUR)	40,90	
Cours maximum (en EUR)	45,88	02/06/2017
Cours minimum (en EUR)	35,84	15/09/2017
Volume moyen (en unités)	39.457	
Volume maximum (en unités)	236.227	07/03/2017
Volume minimum (en unités)	7.025	22/12/2017

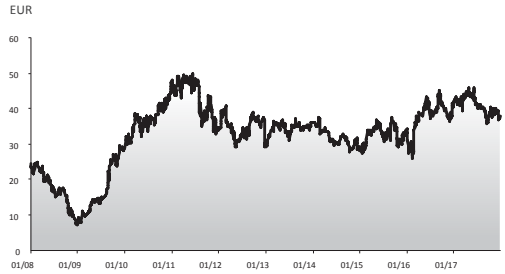




1) Basé sur le dividende brut

Évolution du cours de l'action sur 10 ans

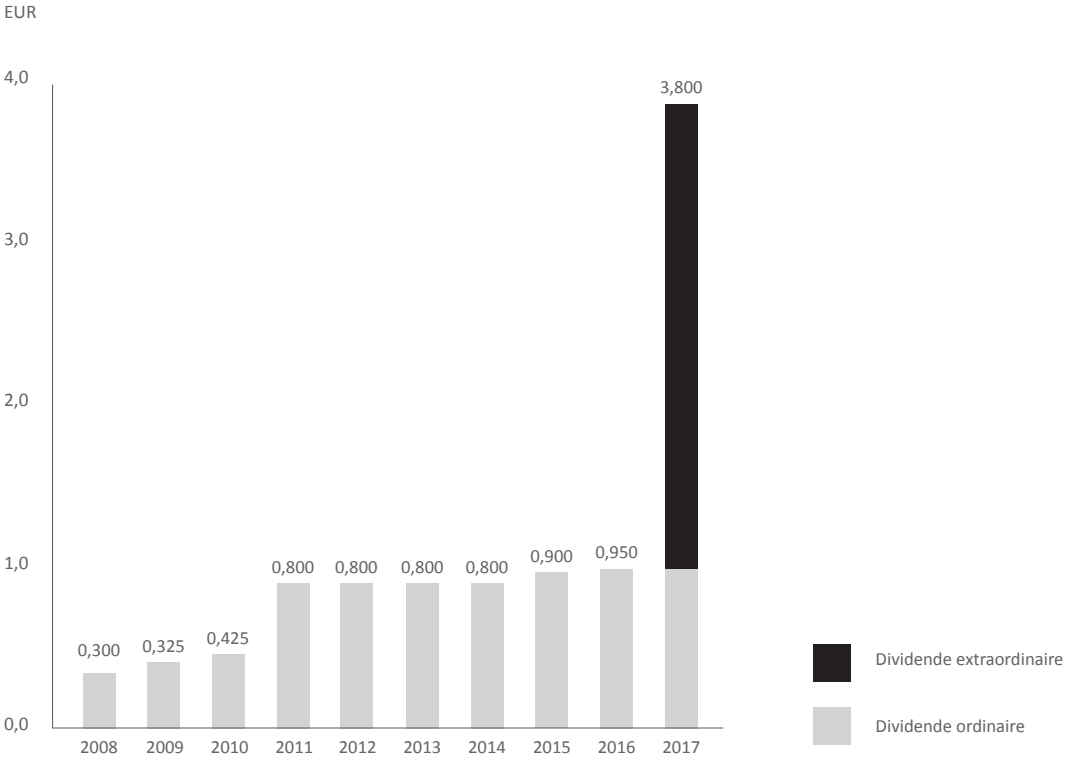
	01/01/2008 - 31/12/2017	
Performance	52,6%	
Return total pour l'actionnaire [1)]	78,6%	
Cours moyen (en EUR)	32,81	
Cours maximum (en EUR)	49,85	14/06/2011
Cours minimum (en EUR)	7,22	29/12/2008
Volume moyen (en unités)	58.263	
Volume maximum (en unités)	820.930	30/05/2008
Volume minimum (en unités)	3.900	24/12/2009



1) Basé sur les dividendes bruts

Des informations détaillées et historiques sur le cours et les volumes échangés sont disponibles sur le site internet de D'Ieteren (www.dieteren.com).

Dividende

Si l'affectation du résultat qui est proposée dans la note annexe 20 de ce rapport est approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 31 mai 2018, il sera attribué, au titre de l'exercice 2017, un dividende oridinaire brut de 0,95 EUR par action et un dividende extraordinaire brut de 2,85 EUR par action, pour un total de 3,80 EUR par action.
La mise en paiement du dividende se fera à partir du 7 juin 2018.

Évolution du dividende brut par action sur 10 ans