D'Ieteren

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018

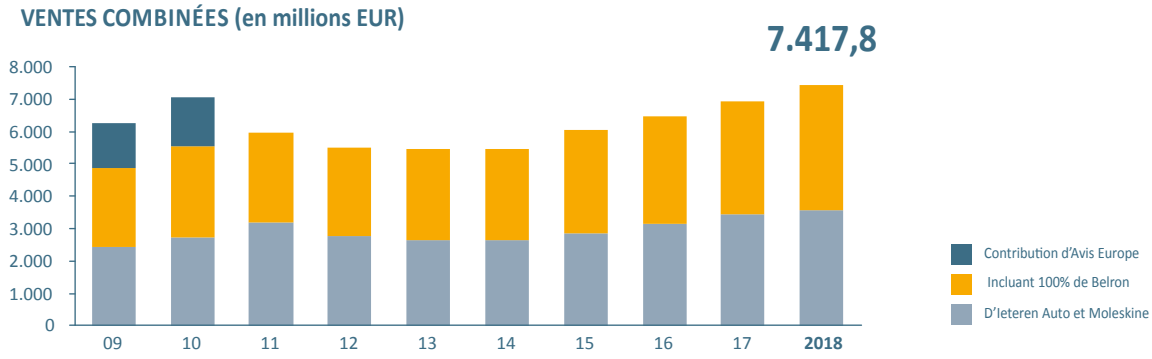


INDICATEURS CLÉS

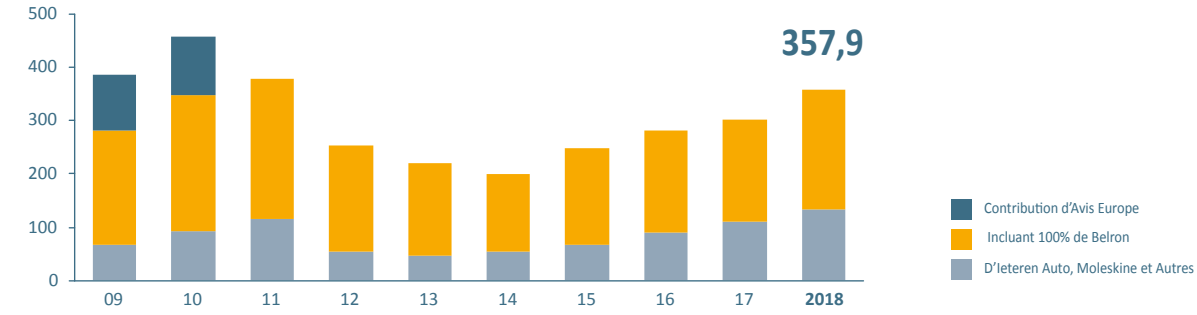
Résultats consolidés (en millions EUR)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**[1]	**2017**	**2018**
Ventes externes (IFRS)[3]	6.269,7	7.053,6	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1[2]	3.578,1[2]
Ventes combinées[3,5]	6.269,7	7.053,6	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	6.941,3	7.417,8
Résultat opérationnel *ajusté*[4,5]	384,7	456,4	377,2	252,6	220,2	198,6	248,5	281,1	300,9	357,9
Résultat *ajusté*, part du groupe:										
- avant impôts[4,6]	214,2	305,4	305,8	203,0	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1
- après impôts[4]	182,8	234,2	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8	182,2
Part du groupe dans le résultat net de la période[7]	158,5	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0
Structure financière (en millions EUR)										
Capitaux propres dont:	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	2.655,4
- Attribuables aux porteurs de capitaux propres	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	2.655,1
- Intérêts minoritaires	126,1	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3
Dette nette, part du groupe[11]	1.434,3	1.554,8	793,6	453,1	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3
Données par action[8] (en EUR)										
Part du groupe dans le résultat *ajusté* net de la période[4,7,9]	3,33	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32
Part du groupe dans le résultat net de la période[7,9]	2,89	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12
Dividende brut par action ordinaire	0,325	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800[10]	1,000
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	18,60	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01
Informations sur l'action[8,9] (en EUR)										
Cours maximum	29,92	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08
Cours minimum	7,56	28,85	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36
Cours au 31/12	27,91	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92
Cours moyen	17,43	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	72.195	75.896	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de EUR)	1.543,5	2.610,3	1.884,2	1.683.,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7	2.035,4	1.782,2
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[5] (équivalents temps plein moyens)	29.283	26.374	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32,951

1. Inclut Moleskine à partir du 1er octobre 2016.
2. Belron est présenté au sein des activités abandonnées entre le 1er janvier 2017 et le 7 février 2018. Méthode de mise en équivalance à partir du 7 février 2018.
3. Incluent 100% d'Avis Europe jusqu'en 2010.
4. Après exclusion des éléments d'*ajustement*.
5. Incluant Belron à 100%.
6. 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.
7. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren, conformément à IAS 1.
8. Retraité à la suite de la division du titre D'Ieteren par 10 en 2010.
9. Données calculées conformément à IAS 33.
10. Comprend un dividende extraordinaire de 2,85 EUR
11. APM - voir lexique page 72

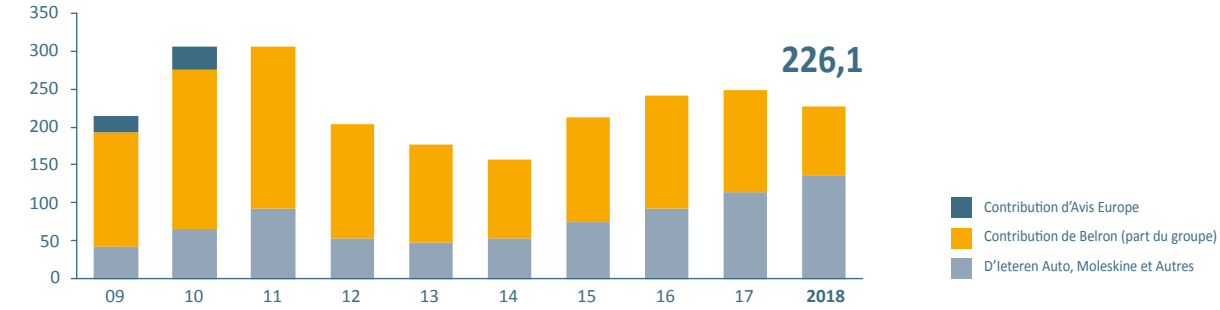
VENTES COMBINÉES (en millions EUR)



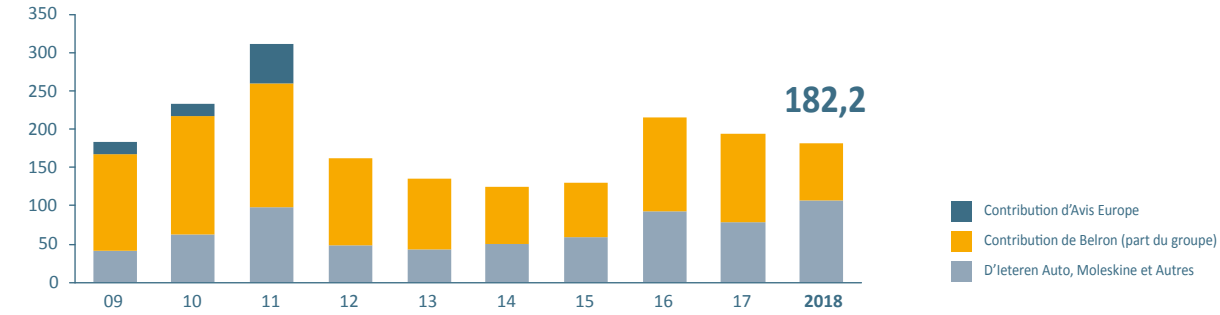
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ* (en millions EUR)



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



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



COURS DE L'ACTION D'IETEREN DEPUIS 2009 (EUR)









Sommaire

LE GROUPE

D'Ieteren en bref 2

Messages du Président et de l'Administrateur délégué 5

La parole à nos parties prenantes 11

Chiffres clés par activité 15

Faits marquants 2018 16

Index de référence des informations non-financières 70

D'IETEREN AUTO 20

Message de Denis Gorteman, CEO 23

La parole à nos parties prenantes 24

2018 en résumé 25

De la vente de voitures à la vente de services à la mobilité 27

Motiver les talents à relever les défis de l'avenir 29

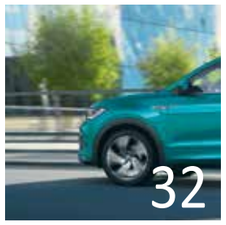
Ensemble pour une mobilité solidaire 30

Chiffres clés 2018 31

Nouveaux modèles 32













BELRON 36

Message de Gary Lubner, CEO 39

La parole à nos parties prenantes 40

2018 en résumé 41

La réparation et le remplacement de vitrage de véhicules 41

De nouveaux services 42

Une organisation orientée client 42

Une organisation portée par ses collaborateurs 45

Un leadership inspirant 45

Un impact positif sur la société 46

Chiffres clés 2018 47

MOLESKINE 48

Message de Lorenzo Viglione, CEO 51

La parole à nos parties prenantes 52

2018 en résumé 53

Création d'une plateforme multicanale 53

Expansion du portefeuille de produits et de l'offre de services 54

Poursuivre l'innovation numérique 57

Penser mondialement, agir localement 57

Focus sur l'organisation et sur les collaborateurs 57

S'impliquer au sein des communautés 58

Chiffres clés 2018 59









D'IETEREN IMMO 60

Message de Paul Monville, CEO 63

La parole à nos parties prenantes 64

2018 en résumé 65

Développement de l'axe de durabilité 66

Valorisation des talents 67

Chiffres clés 2018 69





LEXIQUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS UTILISÉS DANS CE RAPPORT D'ACTIVITÉ 72

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 2018. 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 72 de ce rapport. Pour plus d'informations sur ces APM utilisés par D'Ieteren, veuillez vous référer à la page 13 du Rapport financier et de gestion 2018.

D'Ieteren en bref

Fondé en 1805, D'Ieteren vise, à travers plusieurs générations familiales, la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités et en soutenant leur développement en tant que leader de leur secteur ou dans leurs géographies.

Famille D'Ieteren
57,50%[1,2]
en part du capital

Action propres[2]:
2,11%

Flottant
Euronext Bruxelles
40,40%[2]
en part du capital



>> Représenté dans plus de
115 pays

> Investir dans un nombre limité de sociétés qui occupent une place de leader dans leur marché et bénéficient d'opportunités concrètes pour générer de la valeur sur de longues périodes

> Soutenir les managers au travers de l'apport de capital patient, d'une vision stratégique et d'une réflexion sur l'efficience opérationnelle

> Approche et vision fondées sur la raison d'être supérieure des activités

NOTRE RÔLE

[1] En droits de vote: 61,02%

[2] Au 31 décembre 2018

NOS ACTIVITÉS

> D'IETEREN AUTO

DESCRIPTION

D'Ieteren Auto (détenue à 100%) 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 d'environ 21% et 1,2 million de véhicules en circulation fin 2018. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais de concessions détenues en propre. Son modèle commercial évolue en vue d'offrir aux citoyens une mobilité innovante et responsable. Cela se traduit entre autres par le développement d'une offre électrique complète et de nouvelles solutions de mobilité, telles que la mobilité partagée et l'intermodalité, via la filiale Lab Box.

DONNÉES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires 2018 : 3,4 milliards EUR
Résultat opérationnel *ajusté* 2018 : 113,0 millions EUR

PERSONNEL (EQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

1.848

> BELRON

DESCRIPTION

Belron (détenue à 54,10%) est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules grâce à plus de dix grandes marques dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Il prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres pour le compte de certains clients assureurs, notamment en cas de bris de vitrage de véhicules. Belron étend actuellement son offre en vue de proposer des services d'assistance pour les véhicules et les habitations. En 2018, Belron a servi 17,8 millions de clients dans 35 pays sur six continents.

DONNÉES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires 2018 : 3,8 milliards EUR
Résultat opérationnel *ajusté* 2018 : 225,7 millions EUR

PERSONNEL (EQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

30.567

De manière générale, nous cherchons à créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes, tout en considérant l'agenda de développement durable des Nations Unies. Pour les Indices de performance clés (KPIs) et plus de détails sur la façon dont nous contribuons aux objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD), veuillez vous référer à l'Index page 70-71.

> SUR NOS CLIENTS

Nous croyons que la satisfaction des clients est l'objectif fondamental de nos activités.

> SUR NOS COLLABORATEURS

Nous pensons que l'implication, la motivation et le bien-être de nos collaborateurs sont essentiels et nous nous efforçons de créer une atmosphère de travail porteuse de sens et tournée vers l'accomplissement d'objectifs supérieurs.

> SUR NOS ACTIONNAIRES

Nous croyons que la satisfaction des clients et l'implication des employés créent une valeur supérieure, y compris des rendements financiers plus élevés, pour nos actionnaires.

> SUR NOTRE PLANÈTE

Nous prenons soins de l'environnement à travers l'utilisation responsable des ressources naturelles, la production et la consommation d'énergie renouvelable et la gestion durable des déchets.

> SUR NOS COMMUNAUTÉS

Nous encourageons nos activités à se rapprocher de leurs communautés, à travers une conduite appropriée et éthique, du volontariat, des donations et des engagement à long-terme.

NOTRE IMPACT

- > Satisfaction client
- > Bien-être et développement des collaborateurs
- > Innovation pour la société
- > Croissance économique et création de valeur
- > Respect de l'environnement
- > Implication envers les communautés
- > Ethique

NOS ENGAGEMENTS

> MOLESKINE

DESCRIPTION

Moleskine (détenue à 100%) est une marque lifestyle premium aspirationnelle. Elle développe et vend les carnets légendaires de la marque, mais aussi des sacs et des accessoires d'écriture et de lecture dans le cadre d'une stratégie de distribution multicanale dans plus de 115 pays. Moleskine innove sur le continuum analogique-numérique, en particulier grâce à la gamme « Smart Writing » qui permet aux utilisateurs d'élaborer leurs projets et leurs idées sur papier, sans renoncer à la commodité des technologies numériques.

DONNÉES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires 2018 : 174,1 millions EUR
Résultat opérationnel *ajusté* 2018 : 28,6 millions EUR

PERSONNEL (EQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

479

> D'IETEREN IMMO

DESCRIPTION

D'Ieteren Immo (détenue à 100%) regroupe les activités immobilières du groupe D'Ieteren en Belgique. L'année 2018 a été sa deuxième année de plein exercice. D'Ieteren Immo réalise des projets d'investissement et mène des études sur les possibilités de revalorisation de sites. En plus de gérer son propre patrimoine immobilier, la société fournit des conseils immobiliers aux locataires de la trentaine de biens qui composent son portefeuille.

DONNÉES FINANCIÈRES

Revenu locatif net 2018: 18,7 millions EUR
Valeur comptable du portefeuille 2018: 186,7 millions EUR

PERSONNEL (EQUIVALENTS TEMPS PLEIN MOYENS)

37



Thomas de Dorlodot, aventurier, parapentiste professionnel et globe-trotter, est sponsorisé par Volkswagen Commercial Vehicles depuis 10 ans. ©John Stapels

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Chers actionnaires,

L'année 2018 fut une belle année pour le groupe D'Ieteren. Les efforts consentis par les équipes au cours des dernières années nous ont permis de créer de la valeur et de consolider des fondations solides sur lesquelles le groupe pourra continuer à se développer dans le futur.

Je souhaite ici saluer ces efforts et remercier les équipes au nom de l'ensemble du Conseil d'administration.

Chez Belron, notre partenariat avec Clayton, Dubilier & Rice nous a aidés à transformer l'entreprise pour son prochain cycle de développement. Nous avons la conviction que celui-ci permettra de mieux travailler à l'amélioration de sa rentabilité et de tester ses projets d'expansion dans de nouveaux domaines au-delà de son cœur d'activité que sont la réparation et le remplacement de vitrage automobile.

D'Ieteren Auto a également réalisé une belle prestation en 2018, tout en abordant résolument les défis du futur. Son statut de leader du marché du véhicule neuf en Belgique laisse encore beaucoup de belles opportunités d'évolution dans les autres métiers de l'entreprise. Le secteur est certes en mutation, mais nous sommes convaincus qu'il a encore de très beaux jours devant lui.

Moleskine a rejoint le groupe en 2016 avec un appétit de croissance important. Après une année d'investissement en ressources humaines et en systèmes de support à son développement, l'entreprise a signé une croissance à deux chiffres de ses revenus et de ses résultats en 2018. Elle continue à se déployer et à s'équiper pour poursuivre ses projets au même rythme dans le futur.

C'est aussi avec beaucoup d'enthousiasme que nous avons poursuivi nos travaux de recherche pour de nouvelles acquisitions au sein du groupe. Dans un marché très concurrentiel où les actifs sont souvent fort évalués, nous prendrons le temps de chercher une cible qui corresponde à notre profil de société à caractère familial. Notre histoire entrepreneuriale bicentenaire est une force que nous continuerons à promouvoir avec discipline et méthode en 2019.

La qualité et la solidité des résultats, la situation de trésorerie nette positive de la société, ainsi que les perspectives du groupe ont conduit le Conseil d'administration à proposer à l'Assemblée générale un dividende ordinaire de EUR 1 par action (contre EUR 0,95 par action en 2017), conformément à notre politique consistant à augmenter le dividende régulièrement lorsque les résultats le permettent.

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

Les résultats financiers portent bien leur nom : ils sont la conséquence chiffrée d'autre chose.

Si on devait les ériger en objectif ultime, on en viendrait à perdre de vue ce qui les rend possibles et, paradoxalement, à rendre leur atteinte voire leur dépassement plus difficile.

Je reste émerveillé par la capacité de l'être humain à réaliser le meilleur et je suis conscient que le contexte dans lequel il opère et parfois son propre assoupissement sont autant de défis sur la route du sens, du juste et du bon.

Le contexte dans lequel nos activités opèrent est ce qu'il est : parfois porteur et parfois moins. On ne peut pas y faire grand'chose. Mais on peut agir sur soi.

Si je devais caractériser l'année 2018, je dirais que la plus grande source de satisfaction, de fierté et d'inspiration du comité exécutif est de voir l'ensemble de nos équipes mettre au centre de leur action quotidienne les raisons de leur engagement et de leur motivation, pour créer un contexte de travail référant dans lequel les qualités de chacun peuvent s'exprimer et être reconnues. Pour responsabiliser chacun, lui permettre de faire valoir sa créativité. Pour se respecter et respecter l'autre, tout en assurant des conversations et des échanges de qualité qui rehaussent le jeu collectif. Pour choisir, entre différentes options possibles, celle qui réellement correspond aux choix que nous voulons poser en tant qu'entreprise. Pour faire la différence vis-à-vis de toutes les parties prenantes : nos clients bien entendu, nos partenaires mais également la collectivité au sens large (la société, l'environnement, les pouvoirs publics) et nos actionnaires.

Si l'environnement dans lequel nous opérons, comme pour la plupart des entreprises, est parfois incertain, souvent volatil et toujours complexe, ma conviction est que ce travail sur les raisons d'être crée les conditions menant à une augmentation de l'engagement et de la motivation de nos équipiers, à une amélioration de la satisfaction de nos clients, à un impact meilleur - et plus responsable - sur notre environnement au sens large. Cette évolution répond d'ailleurs à une demande de nos corps sociaux et j'en viens à considérer que la tâche la plus importante des équipes dirigeantes est de mettre en place (ou de permettre que soit mis en place) un contexte qui rende cette évolution possible.

C'est donc avec une profonde gratitude pour le travail réalisé par nos équipes que nous avons pu annoncer pour 2018 des résultats solides et de qualité, supérieurs aux attentes, et aussi la mise en place d'organisations qui devraient être en mesure de poursuivre cette trajectoire en 2019. Belron, D'Ieteren Auto et Moleskine ont toutes généré une croissance de leur chiffre d'affaires et une croissance à deux chiffres de leur résultat opérationnel *ajusté*. Au global, le chiffre d'affaires combiné du groupe s'est inscrit en hausse de près de 7% et notre indicateur de performance et de guidance, le résultat avant impôts part du groupe *ajusté*, a augmenté de 15,8%.

Chacune de nos activités est en route vers l'atteinte des objectifs qu'elle s'est assignés à moyen terme et, dans chaque cas, sur plusieurs de ces indicateurs, est en avance sur son plan de marche. Ceci nous a permis de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires d'envisager la distribution d'un dividende ordinaire de EUR 1 par action, en augmentation de 5,26% par rapport au dividende ordinaire de 2017.

Pour **D'Ieteren Auto**, la première partie de l'année a connu des volumes de vente considérables, tandis que les nouvelles normes d'homologation européennes (qui entraînent des suppressions de modèle ou des retards de livraison) ont eu un impact négatif sur la seconde partie de l'année. Au total, dans un marché qui reste élevé en nombre de voitures vendues, le chiffre d'affaires a augmenté de 3,2% sous l'effet d'une évolution positive du mix partiellement compensée par une réduction du nombre de véhicules vendus. Le résultat opérationnel *ajusté* s'inscrit en hausse de près de 19% notamment grâce à l'effet mix, une maîtrise des coûts opérationnels et d'autres éléments plus ponctuels. Nos marques ont, au global, augmenté leur part de marché (hors désimmatriculations de moins de 30 jours) pour la porter à 21,45%, suite en particulier à l'évolution de Volkswagen (qui renforce sa position de leader du marché belge), Škoda et Seat. La part des SUVs et des moteurs à énergie nouvelle (électrique, hybride, gaz naturel) augmente dans notre portefeuille de vente.

Belron a connu une autre année de croissance avec une augmentation de 10,1% de son chiffre d'affaires et de 10,3% de son résultat *ajusté* avant impôts part du groupe, après une plus grande rétrocession aux équipiers via les deux dernières tranches du programme d'intéressement à long terme qui sont encore en cours. Un nouveau programme d'intéressement a été mis en place pour assimiler les équipiers aux actionnaires et les associer ainsi à la valeur créée au sein de l'entreprise. La génération de liquidités excédentaires s'est inscrite en hausse significative à EUR 164 millions. Ces évolutions favorables ont permis la distribution d'un montant complémentaire de EUR 400 millions aux actionnaires de Belron (moyennant la souscription d'une dette complémentaire portant le multiple d'EBITDA par rapport à l'endettement à 4,23 à la fin de l'année). Belron table sur une nouvelle année de croissance à deux chiffres de son résultat pour 2019.

Moleskine a signé des évolutions très positives, en parfaite adéquation avec son statut de société de croissance : hausse forte du chiffres d'affaires à travers tous ses canaux de distribution et toutes ses géographies (près de 15% au total à taux de change constant), portée par une percée significative des nouvelles gammes de sacs et d'accessoires qui complémentent la gamme de carnets. Croissance du résultat opérationnel à deux chiffres (+13,5%) pour 2018 avec des perspectives de croissance à deux chiffres des revenus et du résultat pour 2019. Une innovation continuée dans de nouvelles gammes de produits, tant dans le monde analogique que dans le monde digital.

Le **pôle immobilier du groupe** a poursuivi sa mission de support des activités automobiles en Belgique en achevant la construction d'une nouvelle carrosserie et d'un centre de vente de voitures d'occasion à Drogenbos et en poursuivant le projet d'implantation d'un nouveau centre Porsche en Wallonie, d'une concession Seat à Malines et d'une nouvelle concession multi-marques à Anderlecht. D'Ieteren Immo travaille également sur les projets de rénovation de différents sites importants dans la région bruxelloise (site logistique à Kortenberg, anciennes concessions près de la gare du midi et site historique de la société à Ixelles).

Ces activités et résultats ont été produits dans des contextes variés, mais toujours remplis de défis.

Ce n'est pas un hasard si toutes nos organisations, en ce compris l'équipe du groupe, ont consacré du temps et de l'énergie en 2018 à travailler sur leurs modes d'organisation et à se poser des questions sur les raisons d'être de leurs choix antérieurs pour consciemment décider de les conserver ou de les adapter aux choix nouveaux qu'elles ont souhaité faire. Cette volonté d'éviter le fonctionnement automatique et inconscient, facteur de perte d'énergie et de sens, est à la base de la vitalité qu'elles ont démontré en 2018.

Désireuse d'atteindre sur le plan de ses résultats financiers le même niveau d'excellence qu'elle démontre déjà dans l'engagement et la motivation de ses collaborateurs, la satisfaction de ses clients et partenaires et son action pour la société, **Belron** a entamé en 2018 des travaux approfondis dans ses géographies essentielles pour accroître la palette de ses services et augmenter l'efficacité de son fonctionnement. Belron teste avec la détermination voulue son ambition d'appliquer à de nouveaux domaines (automobile, maison) les modèles disruptifs et créateurs de valeur qu'elle a développés au fil des ans pour atteindre le leadership incontesté qui est déjà le sien dans le domaine du vitrage automobile. Il s'agit d'apporter de meilleurs services à un plus grand nombre avec une attention singulière.

Le monde de la mobilité est en mutation avec l'arrivée de nouveaux modes de propulsion, l'aversion croissante pour les moteurs à énergie fossile, les demandes nouvelles en matière de mobilité de la part de nos clients, leur demande légitime d'être reconnus, servis avec excellence, flexibilité et agilité au moyen des dernières technologies. **D'Ieteren Auto** a pris la pleine mesure de ces défis et a mis en route des réflexions approfondies à travers l'ensemble de ses métiers et activités pour créer les conditions dans lesquelles les équipes pourront y répondre. Dans ce monde à interactions complexes, nous mettons en œuvre les conditions qui permettront la prise d'initiatives, la responsabilisation, la reconnaissance et le travail collectif pour viser le meilleur service à nos clients.

Moleskine a entamé en 2018 un mouvement progressif de régionalisation du pouvoir d'initiative et de décision qui était précédemment localisé à Milan vers les Amériques, l'Europe, la zone Asie Pacifique en mettant en place les outils d'accompagnement permettant de disposer

plus rapidement de meilleures données pour appuyer les conversations internes dans l'entreprise et poursuivre sa croissance multi-produits, multi-canaux, multi-géographies. D'importants investissements ont été consentis pour permettre aux équipes de prendre la mesure de ces changements et de les mettre en œuvre à l'appui des stratégies futures, qu'elles souhaitent marquées conformément à la raison d'être de l'entreprise au sceau de la créativité, de l'innovation et du progrès individuel et collectif.

Les **équipes du groupe** enfin, ont tenté de fournir appui, support et guidance à nos activités, pour assurer les deux missions essentielles que nous avons en tant que groupe d'investissement coté: (i) aider nos activités à construire leur futur, avec un esprit de générosité et en apportant nos savoir-faire et (ii) identifier de nouvelles activités dans lesquelles le groupe pourrait investir pour y avoir un impact positif et augmenter la création de valeur de l'ensemble. Les valorisations élevées, couplées à une rareté de cibles attractives et à notre volonté de discipline nous ont menés à ne pas poursuivre les opportunités qui se sont présentées à nous en 2018. Nos recherches se poursuivront avec la même philosophie et les contacts établis nous rendent confiants de pouvoir réinvestir nos liquidités disponibles dans des équipes et des actifs de qualité. Mes collègues du comité exécutif et moi-même souhaitons saluer nos collègues du groupe pour leur implication, leur bienveillance et leur support. Avec les équipes actives au sein de nos activités, ces résultats sont aussi les leurs.

Vous verrez que cette année, nous avons décidé d'adopter une démarche de **reporting intégré** dans notre rapport annuel. Notre objectif, ce faisant, est d'expliquer la manière dont D'Ieteren et ses activités envisagent la création de valeur, sur les plans humains, sociétaux et financiers et les principes qu'elles entendent mettre en œuvre pour favoriser une gestion responsable à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes. Ce point est à l'agenda stratégique du groupe et nous souhaitons maintenir et développer encore les instruments qui nous permettent de mesurer nos objectifs et nos performances. Une approche intégrée est progressivement en train de se mettre en place entre les équipes des différentes entités concernées pour améliorer la captation des informations nécessaires, leur communication sous une forme adaptée et, par une boucle vertueuse, la poursuite et l'approfondissement des réflexions sur les sujets qui y sont couverts. Nous avons également souhaité donner la parole à quelques-unes de nos parties prenantes, que nous remercions ici d'avoir accepté de participer. Une entreprise ne vit que par les interactions positives qu'elle créé dans le cadre des interdépendances qui la lie à d'autres.

Axel Miller
Chief Executive Officer



©John Stapels



La parole à nos parties prenantes

Entretien avec Claire Berthier,
Gérante actions chez Trusteam

Claire Berthier est membre de l'équipe Gestion Trusteam Finance, au sein de laquelle elle gère les fonds Trusteam ROC et Trusteam ROC EUROPE.

En tant que société de gestion, la satisfaction client est au cœur de votre démarche d'investissement. Pourquoi ce choix ?

Chez Trusteam Finance, nous partageons une conviction forte : l'actif le plus précieux d'une entreprise, c'est le client. Depuis une dizaine d'années, le rapport de force entre le client et l'entreprise s'est inversé. Le client a pris le pouvoir. C'est une nouvelle ère qui s'est accélérée avec la révolution numérique. C'est l'angle à partir duquel nous analysons les entreprises et construisons nos cas d'investissement.

Depuis plus de 40 ans, le lien entre satisfaction client et performances financières a été démontré par de nombreuses études académiques. Ces dernières années, de nouvelles recherches ont également souligné le rôle de « médiateur » que jouait la satisfaction client entre performances financières et extra-financières. C'est elle qui permet de déterminer quelles stratégies RSE créeront de la valeur financière. L'examen des meilleures stratégies clients a confirmé cette thèse : le niveau de la satisfaction client et la performance ESG de l'entreprise, telle que perçue par le client, sont corrélés.

Toute notre gestion est maintenant basée sur notre process ROC, « Return on Customer », des actions internationales aux produits de taux. Nous avons également créé un prix, le prix Excellence Client, pour récompenser les sociétés qui réussissent en prenant soin de leurs clients, de leurs salariés et de l'environnement.

Sur quels critères vous basez-vous pour évaluer la satisfaction client ?

Trusteam Finance a créé un process d'investissement, ROC, qui garantit que la stratégie d'investissement s'appuie sur une analyse de l'actif client selon deux dimensions.

D'abord, la mesure de la satisfaction client : nul ne peut juger à la place du client. Nous collectons des enquêtes auprès d'une quarantaine d'instituts dans le monde dont nous qualifions le sérieux, compilons les résultats pour les comparer aux résultats précédents, les confrontons à d'autres enquêtes pour les interpréter et en tirer des conclusions pour notre gestion. Afin d'obtenir un maximum de données, nous réalisons nos propres enquêtes de satisfaction, en collaboration avec des partenaires de premier plan comme IPSOS, Toluna ou Synomia.

Ensuite, l'analyse de la stratégie client de l'entreprise : Trusteam Finance vérifie que l'entreprise sait, elle aussi, écouter et répondre aux attentes de ses clients. Elle doit aussi engager ses employés, courroie de transmission de l'expérience client, en leur montrant que leur travail sert à quelque chose. Pour cela, les entreprises client se sont dotées d'une « raison d'être » qui ne se limite pas à des objectifs économiques. Elles apportent un impact positif à l'ensemble de la société en alignant leurs propres intérêts à ceux des salariés, des clients et de la société.

À ce jour, nous avons construit une base de données propriétaire qui regroupe des notations « ROC » sur plus de 5.000 sociétés.

Dans une société en permanente évolution, quels sont selon vous les principaux défis auxquels les entreprises orientées clients doivent – et devront prochainement – faire face ?

En 2018, le client est en quête de sens, de valeur, de cohérence. Un défi majeur auquel les entreprises doivent se préparer est donc l'exigence de responsabilité. Avec l'accélération de la révolution digitale, chaque client devient un activiste surinformé qui scrute la contribution des entreprises au monde auquel il appartient. Il attend que leurs valeurs soient alignées avec les siennes et contribuent à ce qu'il pense être le bien commun (protection de l'environnement et de la santé, transparence, gouvernance, respect des droits humains…). Son niveau d'exigence est très élevé, parfois beaucoup plus que ce à quoi sont préparées les entreprises. Attention aux incohérences et aux déceptions.

Afin de reconstruire la confiance, ces entreprises doivent engager leurs équipes autour d'une vision commune. En quête de sens, leurs clients leur demandent d'être en harmonie avec leurs valeurs et de les aider à créer un monde meilleur.



Paysage norvégien par Lilla Schuch, membre de la communauté myMoleskine
lilla.schuch.watercolors


Bergen 2018



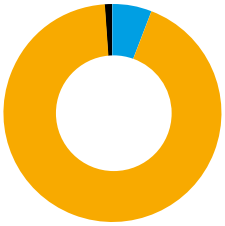
Un technicien de Safelite, l'enseigne de Belron aux Etats-Unis.

Chiffres clés par activité

PERSONNEL MOYEN

32.951

équivalents temps plein moyens en 2018



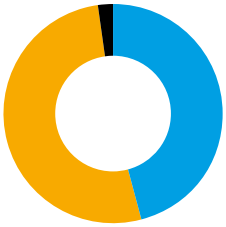
6%
93%
1%

(équivalents temps plein moyens)	2017	2018	Var.
D'Ieteren Auto	1.740	**1.848**	+6,2%
Belron	28.994	**30.567**	+5,4%
Moleskine	434	**479**	+10,5%
Autres	55	**57**	+4,4%
Total	31.222	**32.951**	**+5,5%**

VENTES EXTERNES[3]

7.417,8

millions EUR en 2018



46%
52%
2%

(en millions de EUR)	2017	2018	Var.
D'Ieteren Auto	3.299,7	**3.404,0**	+3,2%
Belron	3.486,2	**3.839,7**	+10,1%
Moleskine	155,4	**174,1**	+12,0%
Total	6.941,3	**7.417,8**	**+6,9%**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ*[1,3]

357,9

millions EUR en 2018

(en millions de EUR)	2017	2018	Var.
D'Ieteren Auto	95,2	**113,0**	+18,7%
Belron	189,8	**225,7**	+18,9%
Moleskine	25,2	**28,6**	+13,5%
Autres	-9,3	**-9,4**	+1,1%
Total	300,9	**357,9**	**+18,9%**

RÉSULTAT *AJUSTÉ* AVANT IMPÔTS[1,2], PART DU GROUPE

(Indicateur clé de performance)

226,1

millions EUR en 2018

(en millions de EUR)	2017	2018	Var.
D'Ieteren Auto	102,5	**121,7**	+18,7%
Belron	81,9	**90,3**	+10,3%
Moleskine	15,2	**18,9**	+24,3%
Autres	-4,3	**-4,8**	+11,6%
Total	195,3	**226,1**	**+15,8%**

1 Après exclusion des éléments d'*ajustements* (APM - voir lexique page 72).
2 Une participation de 57,78% dans Belron en 2018 et 2017 (recalculée).
3 Comprend 100% de Belron.

Faits marquants 2018

SATISFACTION DES CLIENTS



D'Ieteren Auto D'Ieteren Immo

Inauguration d'une carrosserie Wondercar

Un vaste atelier Wondercar, comprenant un point de vente de voitures d'occasion, a ouvert ses portes en juin sur le nouveau site Zen Park à Drogenbos, près de Bruxelles. Wondercar, spécialiste de la réparation de carrosseries automobiles, propose aux clients la gamme complète de réparations de carrosseries : SMART Repair, DAY Repair et CLASSIC Repair. Les techniques et processus avancés utilisés garantissent au client un service de haute qualité.



BELRON

Maintenir un niveau de satisfaction des clients élevé

Malgré le pic de demande important au niveau des services VGRR[1] lié aux conditions météorologiques – Belron a servi un nombre record de 13,2 millions de clients dans le segment VGRR en 2018 – les niveaux de service sont restés élevés, ce qui a permis à Belron de maintenir un score global de satisfaction des clients (Net Promoter Score) supérieur à 80.

1 Réparation et remplacement de vitrage de véhicules

CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET CRÉATION DE VALEUR

D'Ieteren Immo

Pose de la première pierre de divers projets immobiliers

En 2018 fut posée la première pierre de divers projets de construction. Le site TenBosch Housing à Bruxelles proposera à la location 36 appartements modernes et économes en énergie. Parmi les nouveaux sites de construction destinés à soutenir l'activité de D'Ieteren Auto, citons un garage Porsche à Mont-Saint-Guibert et un showroom SEAT à Malines.



D'Ieteren Auto

Au-delà de la distribution automobile

Au vu de la révolution actuelle dans le secteur de la mobilité, où la voiture n'est plus l'élément central, D'Ieteren Auto a adopté une nouvelle vision qui va au-delà de la distribution automobile pour se positionner dans le marché de la mobilité plus large. L'entreprise a lancé le projet Magellan en septembre afin de déterminer une stratégie globale et un ensemble de priorités qui permettront de concrétiser cette vision d'ici 2025.



Volkswagen

D'Ieteren Auto

Nouveaux contrats de distribution avec Volkswagen

D'Ieteren Auto a signé de nouveaux accords d'importation avec le groupe Volkswagen ainsi que de nouveaux contrats avec les concessions qui jouent le rôle de leader au sein des différentes Market Areas de Belgique. Ces contrats, qui anticipent l'industrie automobile de demain, créent de nouvelles opportunités de croissance, en particulier pour la vente d'équipements en ligne.

MOLESKINE

Penser mondialement, agir localement

Convaincue que la connaissance des clients locaux et les actions localisées sont cruciales pour développer l'avantage concurrentiel de la marque dans chaque marché, Moleskine a renforcé ses opérations régionales. Dans le cadre de cette stratégie, l'équipe américaine a été renforcée et la distribution directe a été initiée au Japon par le biais d'une nouvelle filiale locale.





MOLESKINE

Croissance des ventes de sacs et d'accessoires

Moleskine a poursuivi sa stratégie multi-produits et a enregistré une croissance significative des ventes de produits Non-Papier. S'appuyant sur cette observation, la société a étoffé sa collection de sacs à dos classiques en y ajoutant une plus large sélection de couleurs et de matières.



BELRON

Poursuite de la stratégie d'extension des services

Dans le segment HDRR[1], Belron a progressé en France et en Australasie ; le groupe a bien avancé dans l'établissement de relations avec les assureurs et entreprises partenaires et œuvre à de nouveaux projets d'extension des services qui leur sont destinés. Dans le segment ADRR[2], les entreprises acquises en Belgique et en Italie ont été rebaptisées, elles portent désormais la marque Carglass®. Globalement, le groupe a servi 500.000 clients dans les domaines d'extension des services, soit 159 % de plus qu'en 2017.

BELRON

Fit for Growth

Belron a initié un projet de transformation des activités de grande ampleur, le programme « Fit for Growth », dans le but de stimuler ses performances financières. Ce programme couvre différents domaines d'action, notamment la tarification, les services ADAS[3], les produits à valeur ajoutée, la productivité et l'approvisionnement.

1 Réparation des dégâts résidentiels (HDRR)
2 Réparation des dégâts automobiles (ADRR)
3 Advanced Driver Assistance System





L'INNOVATION POUR LA SOCIÉTÉ

MOLESKINE

Poursuivre l'innovation numérique

Actions, une application visant à augmenter la productivité personnelle qui rencontre un franc succès, compte quelque 600.000 téléchargements à son actif depuis son lancement en avril. Cette app complète à merveille l'app Timepage existante.

1805 D'Ieteren Auto

Nouveaux services de mobilité

Pour rester au premier plan du marché de la mobilité de demain en Belgique, D'Ieteren Auto a continué de développer des services novateurs dans le domaine de la mobilité par le biais de sa filiale Lab Box. En septembre, Lab Box a lancé Pikaway, une plateforme Maas (« Mobility as a Service ») qui permet le routage, la réservation et le paiement pour des solutions de mobilité intermodale.

BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS

BELRON

10e édition du Best of Belron

Carglass Allemagne a accueilli la 10e édition du Best of Belron à Francfort. Outre une conférence destinée aux clients et une exposition, l'édition Best of Belron 2018 fut le cadre d'un concours unique visant à récompenser les 30 meilleurs techniciens de l'entreprise, qui a permis de présenter leur expertise technique. Le vainqueur, l'Américain Rick Beasley, travaille chez Safelite® depuis 17 ans.



1805 D'Ieteren Auto

Permettre aux employés d'être les pilotes de leur propre développement

D'Ieteren Auto a lancé MySkillCamp, une plateforme de développement qui aide les employés à gérer leur propre formation et les encourage à se former de manière régulière et autonome en ayant recours à des méthodes d'e-learning ou à des webinaires, ou encore en profitant de l'accès facile à une bibliothèque contenant environ 10.000 ouvrages.



ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ



BELRON

Spirit of Belron Challenge 2018

En septembre, 2.200 employés de Belron, leur famille, leurs amis et des partenaires commerciaux ont nagé, couru ou fait du vélo pour collecter 1,2 million EUR pour le partenaire caritatif mondial de Belron, Afrika Tikkun.



D'Ieteren Auto

Promouvoir une mobilité socialement responsable

Dans le cadre du défi mobilité « Give & Gain 2018 », des employés ont parcouru environ 80.000 km en tout en marchant, courant ou pédalant pour soutenir des projets caritatifs liés à la mobilité socialement responsable. Les kilomètres ont été convertis en euros par une application spéciale. Le montant final a servi à acheter des vélos pour des enfants défavorisés, ainsi que des prothèses de sport pour des enfants handicapés.



MOLESKINE

Inspirer une nouvelle génération de penseurs

En septembre s'est tenue à La Rinascente (Rome) l'exposition « I had a Dream » qui p résentait une sélection de 54 carnets créés par des étudiants ayant participé à l'un des ateliers ArtWork proposés par la fondation. AtWork est un programme éducatif itinérant organisé par la Moleskine Foundation et soutenu par Moleskine qui recourt au processus créatif pour stimuler la pensée critique.

RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

BELRON

Un nouveau centre de distribution européen à la pointe de la technologie

Réduire l'impact sur l'environnement de Belron est une préoccupation majeure du nouveau centre de distribution européen de 43.000 m² qui s'est ouvert à Bilzen (Belgique) en juillet 2018. Le bâtiment est équipé de 14.000 m² de panneaux solaires et 422 capteurs de lumière installés pour fournir une lumière naturelle et de l'énergie. La moindre pièce de verre cassée (19.000 tonnes) en Belgique, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suisse est expédiée à Bilzen, tout comme le bois et le plastique, afin d'être recyclée.



D'Ieteren Auto

Une solution électrique globale

En réponse à la demande croissante de véhicules électriques rechargeables et hybrides, D'Ieteren Auto a développé Electric D'Ieteren Solutions (EDI), un ensemble complet de solutions intelligentes pour le stockage de l'énergie destinées aux clients privés et professionnels. L'offre EDI inclut des points de chargement pour la maison ou le lieu de travail, mais également une carte de rechargement qui peut être utilisée en déplacement, donnant accès à plus de 100.000 bornes dans 25 pays européens.



D'Ieteren Immo

Préserver la biodiversité

D'Ieteren Immo a signé la convention « Green Deal » avec la Région flamande, en Belgique, par laquelle l'entreprise s'engage à prendre des mesures pour favoriser la biodiversité. Des zones de biodiversité existent désormais sur trois des sites de l'entreprise, où une végétation adaptée a été plantée. Un projet visant à étendre ce programme est actuellement en cours.





D’Ieteren Auto

Améliorer la vie sociale des citoyens au travers d’une mobilité fluide, accessible et durable



1805
D'Ieteren Auto

NOTRE MÉTIER

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.

L'entreprise est le premier distributeur de véhicules 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 possède également des concessions implantées principalement sur l'axe Bruxelles-Anvers-Malines.

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 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 soutenir la vie sociale des citoyens en organisant une mobilité plus fluide, accessible et durable. La société accorde une grande attention à la promotion d'une mobilité responsable, principalement au travers des initiatives de sa filiale Lab Box.

Volkswagen

Commercial Vehicles

SEAT

ŠKODA

BENTLEY

LAMBORGHINI

BUGATTI

PORSCHE

YAMAHA
Revs Your Heart


We the People

INTERVIEW DE

DENIS GORTEMAN

CEO DE D'IETEREN AUTO

D'Ieteren Auto va élargir son champ d'activités au-delà de la distribution automobile pour prendre place dans le marché plus vaste de la mobilité.

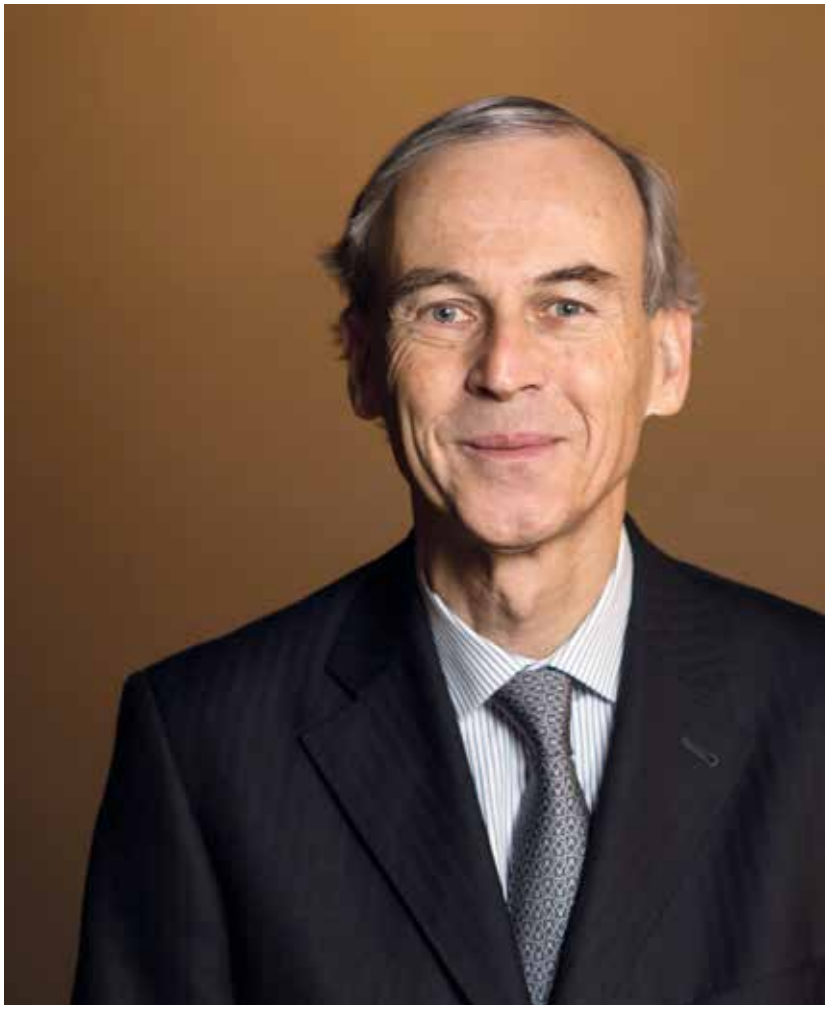
Les voitures électriques, connectées, partagées et autonomes vont fondamentalement modifier les habitudes de déplacement des personnes. Il s'agit d'une véritable révolution de la mobilité dans laquelle la voiture n'est plus l'élément central mais bien une composante de l'offre globale. Cette révolution pose de nombreux défis mais ouvre également de nouvelles perspectives pour les acteurs du secteur. D'Ieteren Auto a dès lors décidé d'élargir son champ d'activités au-delà de la distribution automobile pour prendre place dans le marché plus vaste de la mobilité. Sa vision à l'horizon 2025 est simple : améliorer la vie sociale de nos concitoyens au travers d'une mobilité fluide, accessible et durable. Il nous faut à présent concrétiser cette vision et la décliner en une stratégie claire pour nous garantir un avenir durable et profitable. L'enjeu est de taille car la concurrence se complexifie, s'élargit et avance à grands pas.

Le projet Magellan, qui a débuté en septembre 2018, a pour ambition de nous faire avancer très concrètement en déterminant la stratégie globale et les plans d'actions prioritaires à mettre en œuvre à l'horizon 2025 pour chacune de nos activités.

Afin de mettre toutes les chances de notre côté, nous avons logé le projet là où se trouvent la meilleure connaissance du terrain et les solutions les plus pertinentes : entre nos mains ! Le projet est ainsi mené par différentes équipes de D'Ieteren Auto sélectionnées sur la base de leur expérience et de leurs liens avec nos principaux métiers opérationnels.

Mettre le projet Magellan dans les mains des équipes offre un avantage indéniable. C'est le placer au cœur de nos réflexions à moyen et long termes et cela permet de capitaliser sur notre know-how et notre savoir-faire pour aboutir à des plans d'actions concrets et réalistes. Cette façon d'avancer nous mobilise autour d'un avenir commun et nous permet de mieux l'incarner. Elle induit de nombreux échanges et dès lors un enrichissement collectif.

L'année 2018 aura été une année intense en initiatives, tant dans notre cœur de métier que dans le développement de nouvelles offres de mobilité. Dans ce contexte de changements et d'innovations, nous voulons renforcer nos valeurs. C'est pourquoi un travail d'envergure a été mené afin de revisiter les valeurs qui guident les équipes au quotidien. Certaines d'entre elles puisent dans notre passé, d'autres nous sont nécessaires pour progresser. Ces valeurs, exprimées en anglais pour assurer une compréhension commune, sont *« supportive, perseverance, honourable, enthusiasm and bold curiosity »*. L'ambition de la direction est de les faire vivre en interne, persuadée que le succès de D'Ieteren Auto passera certes par son savoir-faire mais également par son savoir-être au bénéfice des clients, de son personnel et de la société en général.



La parole à nos parties prenantes

Philippe Dehennin est Président de la FEBIAC, la Fédération Belge de l'Automobile et du Cycle, depuis juin 2017.

Comment envisagez-vous l'avenir de la mobilité ?

La mobilité de demain sera vue comme un service. Je la vois multimodale, durable, souffrant de moins de congestion, et combinant différents modes de transport, voiture comprise. Il y a dans l'industrie automobile quatre tendances lourdes : la digitalisation, c'est à dire l'émergence d'un éco-système digital qui nous apporte un éventail de solutions novatrices ; la transformation énergétique qui nous mène à mettre en œuvre des types de technologies toujours moins polluantes ; le retour de la population vers la ville, laquelle redevient un vivier d'activités économiques et sociales ; et enfin l'émergence d'une économie de partage.

Quel rôle doit, selon vous, jouer un acteur comme D'Ieteren Auto dans la mobilité de demain?

Face à ces différentes tendances, les concessionnaires feront preuve d'une excellente capacité d'adaptation qui leur permettra de profiter eux aussi des nouvelles technologies et des opportunités qui s'offriront dans la commercialisation de la nouvelle mobilité.

Le fait que la mobilité soit vue comme un service n'exclut pas que la voiture gardera la préférence de très nombreux usagers. Le rôle de la mobilité individuelle ne peut être ignorée dans aucun concept de mobilité durable parce que chaque génération a ses besoins, ses attentes et sa propre culture de mobilité en fonction de l'époque dans laquelle elle a grandi. Un fournisseur de solutions de mobilité comme D'Ieteren continuera ainsi – j'en suis persuadé – à déployer un éventail toujours plus large de produits et de services s'étendant de la voiture individuelle aux applications digitales interconnectant toutes les possibilités de transport et de parking dans une offre transparente et personnalisée.



Salon de l'Auto de Bruxelles 2018

2018 en résumé

Un marché porteur mais atypique

Avec près de 550 000 immatriculations de voitures neuves, le marché de l'auto a atteint un niveau exceptionnel en 2018, légèrement inférieur au record enregistré en 2011. La mise en œuvre de la nouvelle norme d'homologation des véhicules, le WLTP (Worldwide Harmonised Light Vehicle Test Procedure) au 1er septembre 2018, aura perturbé la saisonnalité de l'année avec des périodes de livraisons massives du fait de la vente des stocks de véhicules homologués selon l'ancienne norme NEDC et des périodes de livraisons plus creuses résultant de retards dans les homologations des véhicules selon la nouvelle norme. Le marché des véhicules utilitaires a évolué à la hausse également, de 2,2 % par rapport à 2017, avec un niveau record de 78.459 immatriculations, reflétant la bonne santé économique générale et les besoins de livraisons rapides liés à la croissance du commerce en ligne.

Deux tendances majeures : prédominance des SUV dans les ventes et croissance des ventes des véhicules essence au détriment du diesel

Le SUV continue à séduire le public belge, représentant désormais près de 38% des ventes de voitures neuves, alors qu'il frôlait seulement la barre des 31 % en 2017. Parmi elles, les SUV moyens totalisent plus de 21 % des immatriculations.

En matière de motorisations, les voitures à essence ont glané 10 % de parts de marché (PDM) en plus par rapport à l'an dernier, représentant à fin 2018 plus de la moitié des immatriculations (59%). Cette évolution a été réalisée au détriment du diesel, la PDM des autres carburants (hybrides et électriques) restant stable. Si cette tendance se généralise, il existe toutefois des disparités entre particuliers et entreprises. Les premiers sont 78% à avoir opté pour une voiture essence, tandis que les secondes restaient fidèles au diesel pour 52% de leurs achats.

D'Ieteren Auto se distingue à nouveau de la concurrence

Les marques distribuées par D'Ieteren Auto ont clôturé l'année en hausse en termes de PDM, à l'exception d'Audi qui a connu des retards de livraison plus importants liés à la mise en œuvre du WLTP ainsi que de Porsche dont le calendrier de sorties et de lancements de modèles n'était pas favorable. Volkswagen est à nouveau le leader du marché avec une part de 9,6 %. Son modèle Volkswagen Golf, le plus vendu en Belgique, a été élu « Bestselling car of the year » et « Bestselling fleet car of the year ». ŠKODA a réalisé une PDM record (3,6%). SEAT a poursuivi sa progression avec une PDM d'1,7%.

Au total, les immatriculations se sont établies à un niveau similaire à celui de 2017, soit 114.309 immatriculations, portant la part de marché globale de D'Ieteren Auto à 20,8 %. Volkswagen Utilitaires a réalisé un niveau record en volume d'immatriculations de véhicules utilitaires légers à 8.286 unités. Yamaha remonte sur la première marche du podium du marché de la moto et du scooter.

Le carnet de commandes de D'Ieteren Auto à fin 2018 a atteint un niveau élevé, en progression de près de 28% par rapport à 2017, principalement grâce au succès des marques Volkswagen, Volkswagen Utilitaires et SEAT. En termes de facturation, D'Ieteren Auto a atteint le niveau de 122.240 unités, soit une baisse de 2,6 % par rapport à 2017.

En ce qui concerne la vente de véhicules d'occasion, MyWay et Audi Approved Plus ont réalisé ensemble 16.526 ventes, en progression de 5 % par rapport à 2017.

Du côté des pièces et accessoires, D'Ieteren Auto a réalisé un chiffre d'affaires record de EUR 186,4 millions, tout en maintenant une qualité de service de très haut niveau.

Pour Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin), 2018 aura été un grand cru. La société a réalisé un taux de pénétration de 34,2 % en 2018, contre 31,8 % en 2017, dans les ventes de véhicules neufs réalisées par D'Ieteren Auto. La flotte de VDFin s'élève ainsi à quelque 119.000 véhicules en portefeuille et, en incluant les contrats de services non liés à un financement, celle-ci dépasse le cap des 232.000 contrats gérés.

Leadership & excellence opérationnelle

À l'instar de l'Auto Center Zaventem situé dans la partie nord-est de Bruxelles, les activités de vente et d'après-vente de véhicules dans la partie sud-ouest de Bruxelles seront regroupées dans deux centres automobiles situés à Drogenbos et à Anderlecht. L'ambition est d'y proposer, dès 2022, un service global, adapté aux besoins de mobilité des clients et aux dernières technologies. Cet investissement, de l'ordre de EUR 12 millions, dans les infrastructures s'accompagne d'un plan de formation ambitieux à destination du personnel compte tenu de l'évolution technologique des véhicules, notamment en matière d'électrification. D'Ieteren Auto confirme ainsi sa volonté de garantir une croissance rentable de ses activités de détail, maillon indispensable de la relation clientèle.

En parallèle, D'Ieteren Auto a mené des négociations avec un concessionnaire indépendant pour le rachat des concessions des marques Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles et Audi situées



An De Pauw, Electric & Low Emission Manager



La concession multi-marques multi-services Auto Center Zaventem, en région bruxelloise, illustre le regroupement de points de vente et de fournisseurs de services réalisé dans le cadre de la stratégie « Market Area ».

respectivement à Anderlecht et à Dilbeek. Le rachat en cours, et soumis à l'Autorité de la concurrence, ne modifie en rien la stratégie de distribution de D'Ieteren Auto consistant à travailler avec un réseau de concessionnaires indépendants et à créer les conditions leur permettant d'assurer un développement rentable à long terme. Cette opération cadre avec la stratégie Market Area que D'Ieteren Auto mène depuis 2014 dans l'ensemble de son réseau de distribution, y compris dans la zone de Bruxelles. Cette stratégie permet une approche plus cohérente des marques distribuées au sein de chaque zone et vise à garantir le leadership et l'excellence opérationnelle du réseau.

2018 aura été également l'année de la signature des nouveaux contrats d'importation avec le groupe Volkswagen et des nouveaux contrats de concession avec les Market Area Leaders de Belgique. Ces contrats, en phase avec l'industrie automobile de demain, offrent de nouvelles opportunités de développement, notamment pour la vente d'équipements en ligne, et nécessitent plus que jamais une approche commerciale résolument « customer centric » afin d'offrir une expérience en vente et en après-vente porteuse de plus-value, garantissant de la sorte la fidélité de la clientèle.

De la vente de voitures à la vente de services à la mobilité

Le modèle économique de D'Ieteren Auto évolue afin d'offrir des solutions de mobilité fluides, accessibles et durables et d'améliorer, de cette manière, la vie sociale des concitoyens belges. En ligne avec cette vision, de belles avancées ont été réalisées en 2018, avec pour certaines un déploiement en 2019.

- En réponse à la demande croissante de véhicules électriques et plug-in hybrides, D'Ieteren Auto a développé Electric D'Ieteren Solutions (EDI), un écosystème étendu de solutions intelligentes pour charger et stocker de l'énergie. L'offre EDI comprend des stations de rechargement et des solutions d'entretien et de stockage d'énergie destinées aussi bien aux clients privés qu'aux professionnels, et donne aussi accès à ses utilisateurs à un réseau de 100.000 bornes publiques dans 25 pays européens. L'offre inclut également une solution de split billing (facturation partagée) destinée aux utilisateurs de la flotte désireux de distinguer le coût du chargement de leur véhicule électrique du coût de leur utilisation électrique domestique. Des solutions de financement de l'offre EDI sont disponibles chez Volkswagen D'Ieteren Finance.



D'Ieteren Electric Solutions (EDI) est un ensemble de solutions intelligentes permettant aux clients privés et professionnels de charger et stocker de l'énergie.

Magellan est un trajet de transformation clé, mené par les employés de D'Ieteren Auto, pour lui permettre de maintenir sa position de leader dans le secteur de la mobilité de demain.



Arthur de Fauconval, Strategic Planning Associate

- Volkswagen D'Ieteren Finance a lancé Bike-Moby, une formule de leasing financier pour les vélos. L'entreprise répond de la sorte à la demande croissante des clients pour des formules de mobilité alternative tout en proposant un niveau de service et d'assistance comparable à celui des voitures de société. Bike-Moby propose tous les modèles de vélos des meilleures marques dans 168 points de vente en Belgique. Cette nouvelle formule s'ajoute aux initiatives déjà disponibles comme Flex-Moby (le package multi-véhicules), e-Moby (le système de facturation partagée pour voitures électriques) et Olympus Mobility (l'application de multimodalité).

- Depuis janvier 2018, Poppy opère une flotte de 350 voitures partagées en free floating à Anvers. La flotte de véhicules est composée de Volkswagen e-Golf 100 % électriques et d'Audi A3 g-tron roulant au CNG. En août 2018, Poppy a également lancé 25 scooters électriques partagés. Après un an d'activité, Poppy affiche de beaux résultats avec 2 millions de kilomètres au compteur et quelque 20.000 utilisateurs enregistrés. Cette initiative aura ainsi permis une réduction d'émission de CO_2 d'environ 232 tonnes. Poppy est une initiative de Lab Box, l'incubateur de start-ups de D'Ieteren Auto qui se concentre sur l'avenir de la mobilité.

- Pikaway est la nouvelle application développée par Lab Box qui a pour vocation d'offrir des solutions de mobilité sur mesure grâce à des informations en temps réel. Son intérêt principal réside surtout dans la combinaison entre un planificateur d'itinéraire et des possibilités de paiement/réservation auprès de différents fournisseurs sur une seule et même plateforme. Cette application regroupe en effet différents acteurs de mobilité comme la SNCB, De Lijn, Poppy (voitures et scooters partagés), des sociétés de taxis, etc. Avec Pikaway, Lab Box se tourne également vers le marché B2B. Les entreprises ont la possibilité d'intégrer l'application dans le package de mobilité de leurs travailleurs et peuvent ainsi répondre à l'évolution de leurs besoins de mobilité. Leurs collaborateurs peuvent utiliser l'application non seulement pour leurs trajets vers leur lieu de travail, mais aussi pour leurs déplacements professionnels. Grâce à son offre B2B, Pikaway s'inscrit parfaitement dans le cadre du budget mobilité, qui souhaite développer des déplacements domicile-lieu de travail intelligents et durables.

- De leur côté, les services liés à la commercialisation des véhicules et au service après-vente évoluent également en tenant compte des attentes des clients. Citons la modernisation de l'enseigne MyWay et l'élargissement de l'offre de produits et services financiers pour les véhicules d'occasion avec Lizy, une plateforme entièrement digitale dédiée au leasing opérationnel de jeunes véhicules d'occasion, ou encore l'implémentation de l'enseigne Wondercar chez les Market Area Leaders, offrant aux clients toute la palette des réparations en carrosserie: smart repair, day repair et classic repair. Une carrosserie Wondercar d'envergure a ouvert ses portes en juin 2018 à Drogenbos en région bruxelloise. Ses techniques de pointe et les processes mis en place garantissent un service de haute qualité et, dès lors, permettront de capturer le potentiel d'activités dans cette région.

Motiver les talents à relever les défis de l'avenir

Dans un secteur en pleine mutation, il importe de fédérer et motiver l'ensemble des talents de l'entreprise pour relever les défis et réussir la transformation du modèle économique de D'Ieteren Auto. Pour cela, la vision de mobilité à l'horizon 2025 a été déclinée en facilitant les mutations internes et l'évolution professionnelle des collaborateurs. Des principes de gouvernance clairs et consistants en vue du respect de l'équité, de l'amélioration de la transparence et de la promotion du dialogue ont été mis en place. Le CaReer Model a permis de positionner chacune des fonctions



En septembre 2018, Lab Box a initié une plateforme MaaS, Pikaway, qui permet le routage, la réservation et le paiement pour des solutions de mobilité intermodale.



Bike-Moby est le nouveau programme de location-financement pour les vélos proposé par VDFIN (Volkswagen D'Ieteren Finance)



La filiale de D'Ieteren Auto Lab Box est occupée à développer différentes initiatives destinées à améliorer la mobilité et à rendre les villes plus habitables. Parmi celles-ci, citons Lizy, une plateforme de leasing de véhicules d'occasion entièrement numérique destinée aux PME.

sur la base des rôles, des compétences attendues et des métiers exercés. Selon les mêmes principes de gouvernance, la politique de rémunération a été revue avec la volonté d'harmoniser les pratiques internes et d'assurer le meilleur compromis entre compétitivité et attractivité de l'entreprise.

D'Ieteren Auto met également la formation et la qualification de ses collaborateurs et futures recrues au cœur de son développement. Les métiers de l'automobile sont exigeants et font appel à des qualifications techniques pointues. En 2018, les collaborateurs de D'Ieteren Auto ont bénéficié de plus de 41.916 heures de formation technique et/ou comportementale, soit presque 3,2 jours par collaborateur. Une plateforme de développement personnel en ligne « MySkillCamp », a été implémentée avec comme objectif de permettre aux membres du personnel de prendre en main leur apprentissage et de se former de manière continue et autonome, au travers notamment d'e-Learning, de webinaires ou encore d'un accès facilité à une bibliothèque de quelque 10.000 livres.

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 lancée au printemps 2018 afin de donner un cadre précis aux conditions de télétravail et d'en faciliter l'accès au plus grand nombre.

Ensemble pour une mobilité solidaire

À 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 – au travers de l'engagement de ses collaborateurs.

En 2018, plus de 300 collaborateurs ont marché, couru et pédalé, parcourant ensemble quelque 80.000 km au profit de projets caritatifs liés à la mobilité solidaire. Ces kilomètres convertis en euros, grâce à une application dédiée, ont permis de financer l'achat de vélos pour des enfants en difficulté ainsi que l'achat de prothèses sportives pour des enfants handicapés. Ces collectes de fond, appelées Give & Gain Challenges, se sont déroulées en l'espace de 4 mois à peine, la motivation des collaborateurs étant maximale.

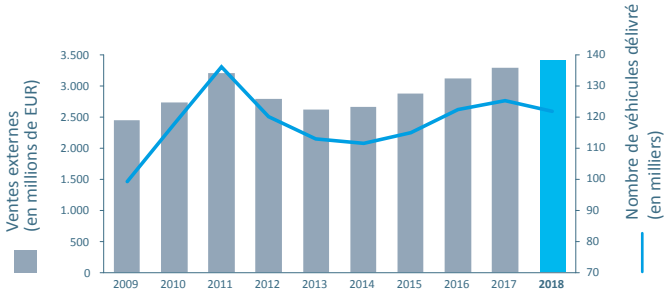




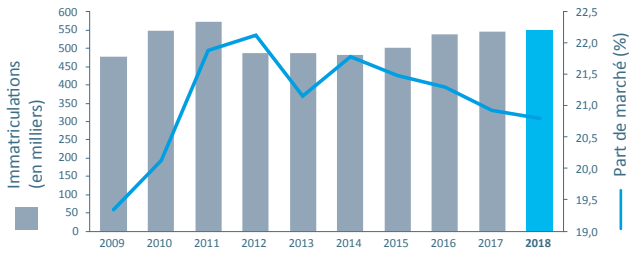
D'Ieteren Auto[2] | Chiffres clés

(en millions EUR)	2017	2018
Véhicules neufs livrés (en unités)	125.229	**121.855**
Ventes externes	3.299,7	**3.404,0**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	95,2	**113,0**
Marge opérationnelle *ajustée*	2,9%	**3,3%**
Résultat *ajusté*, part du groupe		
avant impôts[1,3]	102,5	**121,7**
après impôts[1]	68,8	**77,3**
Personnel moyen *(équivalents temps plein moyens)*	1.740	**1.848**

VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



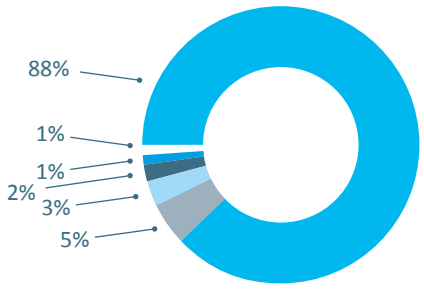
IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTO



ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

(en millions EUR)	2017	2018	Var.
Véhicules neufs	**2.905,1**	**2.990,3**	+2,9%
Pièces de rechange et accessoires	**183,8**	**186,4**	+1,4%
Services après-vente	**82,3**	**105,5**	+28,2%
Véhicules d'occasion	**66,3**	**68,2**	+2,9%
D'Ieteren Sport	**28,1**	**29,6**	+5,3%
Autres	**34,1**	**24,0**	-29,6%
D'IETEREN AUTO	**3.299,7**	**3.404,0**	**+3,2%**

RÉPARTITION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ



1. Après exclusion des éléments d'*ajustement (APMs - voir lexique page 72)*.
2. Le segment D'Ieteren Auto exclut les activités immobilières et corporate du groupe.
3. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, inclut la part du groupe dans le résultat *ajusté* avant impôts des entités mises en équivalence.

Nouveaux Modèles



Volkswagen

Volkswagen T-Cross

"I am more", c'est ce que promet le lancement du nouveau SUV. Ce slogan reflète la philosophie qui se cache derrière le T-Cross : offrir plus que les autres tout en restant compétitif. Avec ce modèle, Volkswagen étend sa gamme SUV en proposant un nouveau modèle d'entrée de gamme. Toujours proposé en version traction avant, il est conçu de manière fonctionnelle et offre un niveau de personnalisation maximal.



Audi e-tron

L'Audi e-tron, produite dans l'usine neutre en CO_2 de Bruxelles, est le premier modèle de série 100 % électrique de la marque. Le SUV électrique a une grande autonomie de plus de 400 km selon le cycle WLTP. L'Audi e-tron est propulsée par deux puissants moteurs électriques développant une puissance maximale de 300 KW. Les rétroviseurs extérieurs virtuels offrent une expérience technologique inouïe mais aussi de nombreux avantages pratiques en termes de confort et de sécurité.



SEAT TARRACO

La nouvelle SEAT Tarraco est au sommet de la gamme SUV de SEAT : avec ses sept places, c'est la grande sœur de l'Ateca et de l'Arona. Elle allie une technologie avancée, une maniabilité dynamique et agile, un sens pratique et fonctionnel à un design élégant et moderne.



ŠKODA SCALA

Un nouveau caractère, de nouvelles technologies et un nouveau nom, la ŠKODA SCALA redéfinit complètement le segment des voitures compactes pour la marque tchèque. La SCALA combine un design émotionnel avec un niveau élevé de fonctionnalités pratiques, tout autant qu'avec la connectivité de pointe, et transpose pour la première fois vers un véhicule produit en série le langage esthétique sensationnel de l'étude de style VISION RS.



Bentley 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.



Lamborghini URUS

Automobili Lamborghini lance son troisième modèle, la Lamborghini Urus, le premier Super Sport Utility Vehicle, et crée une niche inédite dans le segment du luxe en fixant de nouvelles références en matière de puissance, de performance et de comportement dynamique, avec un design, un luxe et une facilité d'utilisation au quotidien inégalables.



Porsche 911

La Porsche 911 entre dans sa huitième génération : plus puissante, plus rapide, numérique. Elle continue à établir la norme en matière de sportivité exclusive. Indéniablement attachée à l'ADN du design Porsche, dotée d'une allure beaucoup plus musclée et d'un intérieur équipé d'un écran tactile de 10,9 pouces, la nouvelle 911 est à la fois intemporelle et moderne.



Yamaha Ténéré 700

Avec l'introduction de l'inédite Ténéré 700, un modèle léger et performant, Yamaha souligne son expertise tout-terrain. Equipée du moteur bicylindre parallèle CP2 689cm³, d'un tout nouveau cadre berceau en tubes d'acier et de suspensions réglables, elle dispose d'une maniabilité et d'une agilité hors pair ainsi que de réelles aptitudes sur de longues distances. Cette moto aux spécifications « rallye-raid » testée à l'extrême s'adapte facilement à toutes les conditions de conduite



Belron

Faire la différence en s’impliquant avec une attention sincère
dans la résolution des problèmes de nos clients



BELRON®

NOTRE MÉTIER

Belron **fait la différence** en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de ses clients. 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®. En se basant sur ses compétences et son expertise, **Belron étend également ses services** en prenant en charge les problèmes des clients nécessitant une assistance à la réparation de leurs véhicules et de leur domicile. De plus, il gère les demandes d'indemnisation concernant les vitres de véhicules et autres pour le compte des clients des assurances.

En 2018, Belron a servi 17,8 millions de consommateurs dans 35 pays sur six continents.

	2016	2017	2018
Clients (en millions)	15,2	16,5	**17,8**
NPS[1]	82,6%	83,1%	**82,8%**

1 "Net Promotor Score"

CARGLASS®

Safelite AutoGlass

AUTOGLASS®

Lebeau Vitres d'autos

Speedy Glass

O'Brien

Smith&Smith SINCE 1875



MESSAGE DE

GARY LUBNER

CEO DE BELRON

Nous veillerons à continuer d'offrir un service exceptionnel à nos clients, un environnement de travail agréable à nos collaborateurs et des rendements solides à nos actionnaires, et à avoir un impact positif sur les sociétés dans lesquelles nous sommes actifs.

2018 fut à nouveau une bonne année pour Belron, qui a connu une évolution positive sur bien des fronts. Nous avons entamé l'année en accueillant Clayton, Dubilier & Rice, nouvel actionnaire minoritaire qui compte des membres au Conseil d'administration, et nous avons travaillé tout au long de l'année en étroite collaboration avec le Conseil d'administration pour améliorer les performances de l'entreprise dans toutes les régions. Je tiens à remercier tous les membres du Conseil d'administration, ceux qui sont actifs de longue date comme les derniers arrivés, pour leurs efforts visant à faire de Belron une entreprise encore plus solide.

Nous continuons à mettre notre objectif au centre de tout ce que nous faisons. Notre raison d'être `Faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes de nos clients´ touche chaque aspect de notre activité, et signifie fournir un service exceptionnel à nos clients, un environnement de travail agréable à nos collaborateurs et des rendements solides à nos actionnaires, et avoir un impact positif sur les sociétés dans lesquelles nous sommes actifs. Nous avons poursuivi cet objectif dans notre activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules (VGRR), nos nouveaux services de réparation et de remplacement de véhicules (ADRR) et destinés aux propriétaires immobiliers (HDRR), ainsi que dans nos activités de gestion des déclarations de sinistre.

Au niveau VGRR, l'hiver rigoureux, tant en Europe qu'en Amérique du Nord, a engendré des niveaux de demande élevés au cours du premier semestre de l'année. Nous avons également continué de nous attacher à gagner des parts de marché par nos activités de vente et de marketing. Nos équipes sur le terrain ont travaillé d'arrache-pied pour servir nos clients en honorant notre habituel niveau de service élevé, ce qui eut pour résultat que nous avons clôturé l'année sur un record de 13,2 millions de clients servis dans la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules, avec un NPS (Net Promoter Score) de plus de 80 %. Nous avons nettement amélioré notre capacité à calibrer les systèmes d'aide à la conduite (ADAS) après un remplacement de pare-brise. Grâce aux investissements importants que nous avons consentis ces dernières années dans des outils ADAS et dans la formation, nous avons réalisé plus de 400.000 calibrages en 2018.

En septembre, nous avons réorganisé l'entreprise en trois régions : Amérique du Nord, Europe et Reste du monde, ce qui nous permet de mieux exploiter les opportunités transfrontalières. Je suis ravi de constater les premiers progrès dans les nouvelles régions et je trouve encourageantes les opportunités identifiées. Nous avons également revu notre portefeuille de pays et décidé que quatre entreprises pourraient affronter plus efficacement la concurrence si elles étaient franchisées ou en tant que sociétés affiliées plutôt que comme filiales du groupe. Nous avons vendu ces activités avec succès à des entrepreneurs locaux. Elles sont ainsi devenues des franchises ou des sociétés affiliées et, bien que nous ayons subi une perte comptable substantielle, il faut y voir l'opportunité de générer de meilleurs rendements en espèces à l'avenir par le biais des droits de franchise. J'aimerais remercier tous nos employés qui travaillent dans le remplacement et la réparation de vitrage de véhicules pour leur implication et leur dévouement constants.

Nous avons continué à développer les nouvelles activités que nous avons acquises dans le cadre de l'extension des services. Au niveau de l'ADRR, nous avons rebaptisé les entités acquises en Belgique et en Italie dans ce nouveau secteur opérationnel sous la marque Carglass®. Nous avons par ailleurs testé des campagnes publicitaires dans ces deux marchés, qui ont donné des résultats prometteurs. Au niveau des services destinés aux propriétaires immobiliers, l'intégration des activités acquises s'est déroulée harmonieusement tant en France qu'en Australasie. Nous avons bien avancé dans l'établissement de relations avec nos assureurs et entreprises partenaires dans le segment HDRR, et nous œuvrons pour eux à de nouveaux projets d'extension de nos services. Je me réjouis que nous soyons parvenus à servir 513.000 clients dans nos domaines d'extension des services, soit 159 % de plus qu'en 2017, et j'aimerais souhaiter la bienvenue à tous nos nouveaux employés et franchisés. Aussi j'aborde avec enthousiasme l'année 2019 qui promet d'être encore plus passionnante.

Nous avons enregistré des résultats financiers solides, avec des ventes record de 3,8 milliards EUR et le bénéfice opérationnel *ajusté* s'est amélioré de 19%, ce qui reflète, d'une part, nos progrès constants dans le segment VGGR (réparation et remplacement de vitrage de véhicules) et, d'autre part, les bénéfices de l'extension de nos services. Nous continuerons à veiller à offrir des rendements attrayants à nos actionnaires.

Notre réputation d'entreprise fiable et respectée aux yeux de nos collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires fait partie intégrante de qui nous sommes. Nous restons déterminés à être une entreprise durable et nous comptons toujours parmi les signataires du pacte mondial des Nations-Unies. Nous évoluons dans le bon sens vers notre objectif qui consiste à ce que nos activités de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) se voient décerner l'or par EcoVadis à tous les niveaux dans le groupe d'ici 2020, en sachant qu'11 de nos unités opérationnelles ont déjà reçu l'or (EcoVadis leur a donc octroyé une note supérieure ou égale à 62) et que sept autres unités opérationnelles sont à quatre points de cette cible.

Avec nos employés, nous avons contribué à des œuvres de bienfaisance dans le monde à raison de 4,65 millions EUR, notamment via notre engagement continu en faveur d'Afrika Tikkun en Afrique du Sud, une cause qui me tient à cœur où je constate que notre soutien sauve réellement des vies. J'aimerais remercier l'ensemble de nos collaborateurs et partenaires qui participent généreusement à nos activités de collecte de fonds.

Pour la suite, nous continuerons de nous concentrer sur notre raison d'être, et à faire ainsi encore plus la différence pour plus de clients, plus de collaborateurs, nos actionnaires et plus de communautés au sein desquelles nous vivons et travaillons. Ce voyage promet d'être passionnant, et nous nous y embarquerons dans l'esprit de Belron, en faisant preuve de soin, d'authenticité, de collaboration et de dynamisme.



La parole à nos parties prenantes

Brian Moore, Responsable du service Claims Procurement chez Aviva Royaume-Uni

Aviva, la plus grande compagnie d'assurance du Royaume-Uni, compte15 millions de clients et peut se targuer d'une histoire longue de 320 ans. Elle collabore avec Belron depuis plus de 15 ans dans cinq marchés. Belron et Aviva ont entamé une relation internationale voilà tout juste deux ans afin de chercher des opportunités dans et entre les marchés. Aviva concluait par là son tout premier accord avec un fournisseur mondial

Quels sont les enjeux et les opportunités que doit relever le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules aujourd'hui ?

Malgré l'extraordinaire incertitude qui règne actuellement dans l'économie mondiale, j'ai le sentiment que le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules peut s'attendre à quelques certitudes claires.

La numérisation continuera à dominer le parcours client car les entreprises sont contraintes d'investir dans la technologie si elles veulent garder une longueur d'avance et répondre aux besoins de simplicité et d'immédiateté des clients. Je crois que notre secteur va s'atteler à faire en sorte que les clients soient toujours plus nombreux à adopter une approche de « libre service » numérique.

Les systèmes d'aide à la conduite (ADAS) continueront à connaître une croissance rapide car la technologie de sécurité automobile se perfectionnera de plus en plus. Ces évolutions impliqueront qu'il faudra éduquer les clients. Il y a beaucoup de confusion au sujet des systèmes d'aide à la conduite, et les clients ne comprennent pas qu'il est nécessaire de les recalibrer après tout remplacement de pare-brise, ou ils ne comprennent pas les conséquences qu'il peut y avoir si le recalibrage du véhicule n'est pas effectué. Les entreprises ont donc l'opportunité d'éduquer le client en matière d'ADAS et de lui démontrer l'importance du recalibrage.

Le changement progressif dans la manière dont les consommateurs voient le monde a une incidence sur nos responsabilités environnementales. Il est désormais extrêmement important que les entreprises s'adaptent et modifient leur manière de procéder afin d'être plus durables.

Qu'en est-il de l'avenir ?

Les changements de comportement des consommateurs ainsi que les nouvelles technologies vont orienter et façonner les services que nous proposons et les entreprises devront se montrer visionnaires et mettre le client au centre de leurs préoccupations pour garder une longueur d'avance sur le marché.

Je m'attends néanmoins à ce que le marché du remplacement et de la réparation de vitrages de véhicules reste sain. Les pare-brises deviendront de plus en plus complexes et les entreprises doivent réagir à cette évolution en continuant à innover – au niveau de leurs activités, des services qu'elles proposent à la clientèle et de leurs employés.

Nous avons nettement amélioré notre capacité à calibrer les systèmes d'aide à la conduite.



2018 en résumé – une bonne année

En 2018, Belron a continué de se concentrer sur sa raison d'être de ` faire la différence pour ses clients en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution de leurs problèmes ´, qui cible 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 ses activités de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules existantes, tout en poursuivant en parallèle le développement de nouveaux services. À cette fin, Belron a défini plusieurs priorités : s'assurer de s'imposer comme le choix évident en créant des marques exceptionnelles ; confirmer sa capacité à instaurer des partenariats uniques avec des grands comptes ; 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 continuer à accorder une place de choix au leadership et à la culture d'entreprise – les valeurs centrales qui définissent le « Spirit of Belron ».

Réparation et remplacement de vitrage de véhicules (VGRR)

Les marchés VGRR ont enregistré une solide croissance en 2018, tant en Europe qu'en Amérique du Nord, principalement sous l'effet des conditions météorologiques propices au premier trimestre. De plus, l'entreprise a continué de mettre l'accent sur l'augmentation de sa part de marché par ses diverses initiatives dans le domaine de la vente et du marketing, d'une part, et par des acquisitions ciblées, d'autre part. Par conséquent, l'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules a servi un nombre record de clients dans le monde (13,2 millions), ce qui a généré 3,5 milliards EUR de chiffre d'affaires. Les niveaux de service sont restés élevés malgré les pics significatifs au niveau de la demande dus aux conditions météorologiques, avec un Net Promoter Score (NPS) annuel global de 83 %.

L'attention apportée aux calibrages ADAS a continué à augmenter en raison de la pénétration croissante de véhicules équipés de systèmes d'aide à la conduite. Le nombre de calibrages a plus que doublé, passant de 165.000 en 2017 à 404.000 en 2018. Qui plus est, Belron a étoffé son offre aux clients en vendant des produits et services supplémentaires, notamment des essuie-glaces et un traitement anti-pluie.







Au Royaume-Uni, Autoglass offre des services de carrosserie et de réparation et de remplacement de vitrage.

De nouveaux services

Après avoir accédé aux marchés du remplacement et de la réparation de véhicules (ADRR) et des services aux propriétaires immobiliers (HDRR) en 2017, Belron a continué à modeler ces activités en 2018, et a tiré des leçons importantes en cours de route. Dans le marché ADRR, 171.000 clients ont été servis au total. L'entreprise compte désormais 23 centres de service en Belgique afin d'aider les clients pour des dégâts de carrosserie. En Italie, Belron a établi un réseau de franchises comptant 210 carrosseries et exerce également directement ses activités depuis plusieurs sites détenus en propre. Au cours de l'année, les activités belges et italiennes ont été rebaptisées sous la marque Carglass®, et elles ont réalisé de beaux progrès avec les partenaires clés. Des campagnes publicitaires ont été expérimentées dans les deux pays au second semestre.

Belron a par ailleurs progressé dans les services aux propriétaires immobiliers. Ce segment a accueilli 250 membres franchisés et plus de 2.300 nouveaux collaborateurs dans les réseaux de service O'Brien® (Australie) et Smith&Smith® (Nouvelle-Zélande) après avoir finalisé l'acquisition de Laser Plumbing and Electrical en mars. Depuis lors, Belron a travaillé en étroite collaboration avec les équipes des entités acquises pour développer des projets qui tirent le meilleur parti des forces combinées des deux entreprises. L'entreprise australienne a initié le processus de changement de nom pour O'Brien® juste après la fin de l'année. Un programme de transformation de grande ampleur a été initié chez Maisoning pour implémenter de nouvelles procédures de gouvernance et une nouvelle culture axée sur les performances visant à amener les résultats futurs en territoire positif.

Une organisation orientée client

Belron a continué à se concentrer sur la livraison d'un service exceptionnel à ses clients. Les évolutions technologiques et autres innovations ont cette année encore joué un rôle crucial dans l'amélioration de l'interaction avec le client et, en fin de compte, dans l'amélioration du taux de conversion à tous les niveaux de l'entreprise. Une avancée significative fut la capacité à reconnaître les clients bien plus en amont de leur parcours de service individuel, puis à les suivre à mesure qu'ils évoluent d'un canal à l'autre. Cette approche donne une meilleure visibilité sur des millions de clients supplémentaires en ligne tout en permettant d'identifier et de traiter des problèmes qui n'étaient pas compris par le passé, avec pour conséquence que Belron se trouve dans une meilleure position pour convertir plus de missions que jamais auparavant, et ce, de façon plus efficace.

Parallèlement au développement opérationnel et aux innovations, Belron a continué de renforcer ses relations étroites avec ses partenaires assureurs, gestionnaires de flottes et sociétés de leasing, et d'améliorer l'expérience client globale. En particulier, une croissance remarquable a été réalisée avec de grands comptes internationaux. Un nombre record de projets communs a contribué à améliorer la valeur des partenariats avec les grands comptes internationaux dans des domaines qui incluent le numérique, l'administration et l'efficacité, ainsi que le parcours client. Belron a organisé avec des membres d'EURAPCO une conférence commune qui a remporté un franc succès, tandis que le partenariat avec Allianz, la plus ancienne convention internationale de Belron, a enregistré son plus grand nombre de missions et de ventes depuis le début du partenariat en 2007.



En Belgique, l'entreprise CARe acquise en 2017 a été rebaptisée « Carglass Carrosserie ».



Maisoning a été intégrée dans Carglass® France, permettant à Belron d'étendre ses services au marché de la réparation des dégâts résidentiels.

Belron a progressé dans le développement de ses activités de réparation de dégâts automobiles et résidentiels, et tiré des leçons importantes en cours de route.



Belron a finalisé l'acquisition de Laser Plumbing and Electrical en Australie et en Nouvelle-Zélande en mars 2018.



Robert Sterke, responsable des ventes chez Belron, accueille Christoph Lauterwasser, Managing Director de l'Allianz Center of Technology lors de l'événement Best of Belron 2018.

> Notre réputation d'entreprise fiable et respectée aux yeux de nos collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires fait partie intégrante de qui nous sommes.
>
> Gary Lubner

De nombreux grands comptes partenaires ont assisté au dixième événement Best of Belron organisé par Carglass® Allemagne à Francfort. Outre une conférence destinée aux clients et une exposition, l'édition Best of Belron 2018 fut le cadre d'un concours unique visant à récompenser les 30 meilleurs techniciens de l'entreprise, qui a permis de présenter leur expertise technique. Les délégués chargés d'encadrer l'événement ont recueilli bien des échos positifs : « Un événement fantastique, une vraie source d'inspiration », « Un esprit d'entreprise remarquable » et « Rencontrer des gens, c'est ce qui fait tout l'intérêt de cet événement. »

Pour le pays hôte, Jean-Pierre Filipinni, General Manager de Carglass® Allemagne, s'est exprimé comme suit : « Parallèlement à un excellent service aux clients et à une marque exceptionnelle, le capital de confiance dont nous bénéficions auprès de nos partenaires commerciaux du monde de l'assurance et des industries du leasing, de la gestion de flottes et de la location forme un des principaux piliers de notre activité. Le Best of Belron qui s'est tenu à Francfort a grandement contribué à exploiter cette relation pour que nous puissions faire encore plus la différence pour nos partenaires et, partant, pour nos clients. »

Du côté de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, Belron a ouvert son nouveau centre de distribution européen à Bilzen, en Belgique, en juillet 2018. Ce nouveau site à la pointe de la technologie qui regroupe cinq sites en un dessert une grande partie de notre réseau européen ; il permet de stocker 300.000 pare-brises et six millions d'accessoires, ainsi que 29.000 références différentes. Le centre couvre 43.000 m² et compte 240 collaborateurs qui travaillent 24 heures sur 24, cinq jours par semaine, afin d'approvisionner nos filiales et nos techniciens mobiles partout en Europe en verre, accessoires et outils indispensables pour servir nos clients. Par ce bâtiment, l'entreprise entend réduire son impact sur l'environnement grâce à 14.000 m² de panneaux solaires et 422 capteurs de lumière installés pour fournir une lumière naturelle et de l'énergie. La moindre pièce de verre cassée (19.000 tonnes) en Belgique, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suisse est recyclée, tout comme le bois et le plastique.

« Grâce à ce centre, Belron est parée pour l'avenir en créant des gains d'efficacité et en réduisant l'impact de nos activités sur l'environnement, explique Tim Berx, Supply Chain Director. Nous sommes ravis que 97 % de nos collaborateurs aient rejoint le nouveau site, car cela signifie que nous avons pu retenir l'expertise de nos employés qui travaillent désormais tous ensemble sous un même toit. »

Le déploiement d'une nouvelle technologie de réparation avancée (ART) a amélioré la capacité technique dans l'entreprise. ART, l'outil de réparation de pare-brises le plus perfectionné conçu par Belron, contribue à optimiser la qualité des travaux de réparation et donc à fournir un meilleur service aux clients dans le monde entier.



Réduire l'empreinte environnementale est au coeur du nouveau centre de distribution européen de Belron à Bilzen, en Belgique.



L'événement annuel Best of Belron était l'occasion de découvrir l'expertise des 30 meilleurs techniciens du groupe.

Une organisation portée par son personnel

Belron a continué de tendre à être le meilleur employeur pour ses collaborateurs, où qu'ils soient dans le monde, et a pour ce faire eu recours à divers outils numériques. L'outil de mesure de l'engagement des employés qui est maintenant utilisé par 26 unités opérationnelles permet de voir clairement tous les mois comment nos collaborateurs se sentent dans l'entreprise. Au cours du premier semestre de 2018, Belron a pu agir rapidement lorsque des charges de travail importantes ont provoqué une baisse des niveaux d'engagement des techniciens.

Safelite® a lancé un nouvel outil d'évaluation des techniciens visant à simplifier le processus de recrutement pour le management. Ce nouvel outil conçu par Thrivemap, la start-up qui a remporté le programme d'accélérateur organisé par Belron en 2017, offre une évaluation unique des candidats techniciens qui mesure leur adéquation à la culture de l'entreprise, leur capacité et leur engagement vis-à-vis de l'organisation. Safelite® espère que cet outil pourra améliorer l'efficacité du processus de sélection et, à long terme, la rétention du personnel.

Enfin, le plan de reconnaissance mondial annuel – le Belron Exceptional People Awards – a mis à l'honneur 63 personnes d'exception dans l'entreprise, tandis que les différents pays ont pu récompenser bien plus d'employés actifs en leur sein.

Un leadership inspirant

Belron a continué à soutenir le développement de ses dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise. Les dirigeants de Belron obtiennent toujours un score nettement supérieur (20 % de points en plus) à celui des dirigeants d'autres organisations d'après les mesures réalisées avec les outils « Executive Winning Behaviours » et « Styles and Climate ». Belron a également poursuivi sa formation ciblée en leadership qui a pour but d'améliorer le comportement des responsables face à des situations difficiles.

En fin d'année, Belron a réorganisé son processus d'induction des nouveaux cadres. Agile et diversifié, ce programme d'induction intègre les nouveaux outils de développement du leadership lancés ces dernières années et répond aux besoins commerciaux et aux défis qui se posent aux cadres aujourd'hui. Entre autres choses, le nouveau programme met davantage l'accent sur la promotion de la culture de Belron – the Spirit of Belron – notamment par le biais de formations. L'efficacité du programme est mesurée dans le cadre du processus d'évaluation régulière des dirigeants. Le score obtenu pour le « Spirit » (qui indique dans quelle mesure les dirigeants font preuve de dynamisme, de collaboration, de soin et d'authenticité) reste élevé pour les hauts dirigeants.

« Un des plus beaux moments de ma vie »

L'Américain Rick Beasley a remporté cette année le Best of Belron 2018 à Francfort.

Rick, qui travaille pour le centre de service Kenosha, dans le Wisconsin, a rejoint Safelite® voilà 17 ans. Il lui a fallu battre 29 techniciens venus des quatre coins du monde lors de deux jours de compétition de très haut niveau pour rafler le titre de numéro un.

« Remporter le Best of Belron compte parmi les plus beaux moments de ma vie ! », s'est exclamé Rick. Je suis si heureux de faire partie d'une entreprise qui reconnaît et récompense ce que j'apporte à l'équipe. J'apprécie vraiment les opportunités et la gratitude auxquelles j'ai eu droit. »





Toujours plus haut et plus loin...

La succursale australienne basée à Bundaberg est fière d'avoir remporté le Belron Exceptional People Award, qui met à l'honneur les personnes remarquables de Belron à travers le monde. Bundaberg est une communauté soudée, et l'équipe de la succursale locale a été récompensée parce qu'elle offre un service réellement personnalisé à ses clients. Graham Hines, Samuel Cartwright, Neale McLellan et Leonard Thompson, qui cumulent ensemble 51 ans de service, s'engagent à faire tout ce qui est nécessaire pour bien s'occuper de leurs clients, qu'il s'agisse d'adopter un horaire de travail flexible ou de fournir des expériences et des parcours client inoubliables. Cette équipe traite l'entreprise comme si elle lui appartenait, et s'enorgueillit de sa réputation en matière de service. Tous les membres de l'équipe sont actifs au sein de leur communauté ; ce sont de merveilleux ambassadeurs de l'entreprise O'Brien.



Quatre jeunes ambassadeurs d'Afrika Tikkun ont participé au Spirit of Belron Challenge 2018.

Un impact positif sur la société

Belron a continué à avoir un impact significatif sur les communautés au sein desquelles elle opère et au-delà. Le Spirit of Belron Challenge a eu lieu en septembre. Plus de 2.200 employés de Belron, leur famille, leurs amis et des partenaires commerciaux ont nagé, couru ou fait du vélo sous une pluie torrentielle – embrassant réellement l'esprit de Belron. Quatre jeunes ambassadeurs d'Afrika Tikkun se sont joints à nous : Vincent, Simphiwe et Lebohang, de Johannesburg, et Onike, du Cap. Ces jeunes gens exceptionnels ont non seulement participé au Spirit of Belron Challenge, mais ont aussi passé du temps avec des employés de Belron International auprès de qui ils ont glané de précieux conseils pour leur carrière.

En novembre, des membres de l'équipe Belron International qui organisent le Spirit of Belron Challenge ont visité les centres d'excellence communautaires d'Afrika Tikkun à Johannesburg et au Cap pour voir l'impact de nos efforts de collecte de fonds. Ils ont rencontré les membres du personnel d'Afrika Tikkun qui coordonnent les programmes et se sont entretenus avec de nombreux jeunes bénéficiaires. Un moment fort fut la visite du centre de formation de Belron qui a ouvert ses portes en 2017 et permet à des jeunes gens d'acquérir des compétences professionnelles et des aptitudes de base importantes dans la vie lors de la transition de l'école au monde du travail.



Lever des fonds, réduire l'empreinte carbone

Cette année, six collègues aventureux de Carglass® France ont non seulement pris part au Spirit of Belron Challenge, mais se sont en plus rendus à l'événement à vélo pour tenter de réduire leur empreinte carbone.

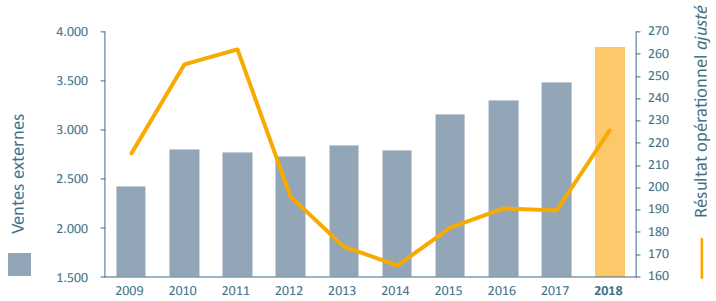
Au départ du siège de Paris, l'équipe a parcouru à vélo la distance étonnante de 270 km en deux jours. Malgré le vent, la pluie, la fatigue et les crevaisons, les collègues sont arrivés à Windsor, au Royaume-Uni, le sourire aux lèvres. Ils furent accueillis à destination par un tonnerre d'acclamations de leur « famille Belron ».

« C'était si bon de voir nos collègues et de recevoir leur énergie positive après deux jours de vélo éreintants. Je crois que c'est à ce moment-là que nous avons tous compris ce que représente réellement le Spirit of Belron ! »

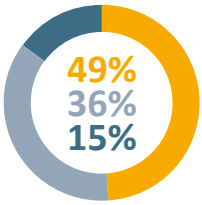
L'équipe a ensuite continué sur sa lancée en participant au Spirit of Belron Challenge dès le lendemain, récoltant un total de 79.900 EUR.

(en millions EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventes externes	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	**3.839,7**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,8	**225,7**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	**5,9%**
Résultat *ajusté*, part du groupe										
avant impôts[1,2]	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5	**90,3**
après impôts[1,2]	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0	**74,9**
Personnel moyen *(équivalents temps plein moyens)*	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994	**30.567**

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

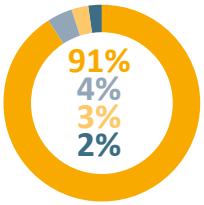


RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



en millions EUR	2017	2018	Var.
Amerique du Nord	1.713,5	**1.896,5**	+10,7%
Europe[3]	1.244,5	**1.365,2**	+9,7%
Reste du monde[3]	528,2	**578,0**	+9,4%
Total	**3.486,2**	**3.839,7**	**+10,1%**

RÉPARTITION DES VENTES PAR TYPE DE SERVICE



en millions EUR	2017	2018	Var.
Réparation et remplacement de vitrage de véhicules (VGRR)	3.224,2	**3.491,4**	+8,3%
Gestion des déclarations de sinistre	139,9	**163,7**	+17,0%
Réparation des dégâts automobiles (ADRR)	78,4	**102,3**	+30,5%
Réparations des dégâts résidentiels (HDRR)	43,7	**82,3**	+88,3%
Total	**3.486,2**	**3.839,7**	**+10,1%**

1 Après exclusion des éléments d'*ajustement* (APM - voir lexique page 72).
2 Une participation moyenne dans elron de 94,85% en 2017 et 57,78% en 2018.
3 Voir page 8 du Rapport Financier et de Gestion.



Moleskine

Contribuer au développement et au partage des connaissances et de la culture



NOTRE MÉTIER

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 et est présente via un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, principalement au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine), qui compte environ 140.000 membres. Depuis son siège central basé à Milan et ses bureaux de Cologne, New York, Hong Kong, Shanghai et Tokyo, l'entreprise vend ses produits via une plateforme de distribution multicanale (vente en gros, vente au détail, e-commerce et B2B) dans plus de 115 pays et à plus de 29.000 adresses. La gamme de produits dépasse les catégories de produits Papier iconiques (carnets, agendas, cahiers journaux) pour inclure 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. L'entreprise gère aussi les Moleskine Cafés indépendants situés à Milan et à Pékin, ainsi que dans l'aéroport de Genève et à la librairie Thalia à Hambourg. 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.



INTERVIEW DE

LORENZO VIGLIONE

CEO DE MOLESKINE

Vu l'ampleur de notre ambition pour la marque, nous observons d'excellents progrès dans la réalisation de notre stratégie et nos équipes sont motivées par les opportunités qui s'offrent à nous.

L'année dernière fut à nouveau placée sous le signe de la croissance, du développement et de l'évolution pour Moleskine.

Les résultats financiers se sont avérés solides – avec un chiffre d'affaires en hausse de 15 % à taux de change constants, atteignant plus de 174 millions d'euros. Cette croissance est alimentée par des innovations de produits et un développement permanent de la distribution dans l'ensemble des zones géographiques principales que nous desservons.

Moleskine est une marque connue dans le monde entier qui se caractérise par son positionnement culturel distinctif. Pour entretenir ce positionnement, nous avons continué à innover dans les gammes de produits de base existantes tout en continuant à étendre la marque au-delà des catégories Papier aux catégories adjacentes. La catégorie des sacs s'est avérée un secteur d'intérêt particulièrement pertinent ; les efforts d'innovation dans ce domaine peuvent être illustrés par le lancement de notre nouveau sac à dos iconique. En exploitant le succès du sac à dos Classic de Moleskine, en particulier dans les canaux de vente directe au consommateur, nous avons décidé d'étendre son design unique à toute une collection proposant un éventail plus large de couleurs et de matières.

En restant en parfaite cohérence avec nos valeurs centrales, nous avons également lancé une ligne de bagages qui sera distribuée courant 2019.

Nous sommes également restés fidèles à notre approche multicanale de la distribution en 2018.

Nous avons mené des entretiens productifs avec nos partenaires de commerce de gros et avec nos principaux détaillants quant à l'évolution de la présence de notre marque dans leurs points de vente tout en établissant notre présence directe au Japon par le biais d'une filiale propre afin de mieux couvrir et développer ce marché.

Le canal B2B a joué un rôle essentiel dans la production des résultats grâce au développement continu de projets de grande ampleur, en particulier dans les régions EMEA et APAC. Les Amériques ont aussi enregistré une croissance soutenue, et commencent à révéler le potentiel de leur marché.

Après quelques années d'expansion du réseau, les ouvertures de magasins ont été un moteur de croissance moins important en 2018. Nous avons choisi de nous concentrer sur l'optimisation de la croissance des ventes à données comparables en optimisant l'intérieur de nos magasins (à Milan, nous avons lancé un nouveau concept de magasin) et l'offre de services en magasins. Nous avons spécialement mis l'accent sur les environnements « travel retail », concept qui s'est révélé le plus porteur, où l'on rencontre le public cible typique de Moleskine.

Notre stratégie de marque continue à se concentrer sur l'augmentation de la notoriété de la marque : il existe clairement une opportunité d'attirer de nouveaux consommateurs et de nous assurer que nos clients existants sont conscients de la richesse de notre gamme de produits traditionnels, d'une part, et de la présence de nouveaux produits, d'autre part.

Fournir une proposition de marque cohérente reste un élément essentiel à nos yeux. Nous continuerons à rechercher la cohérence en appliquant les meilleures pratiques dans chaque marché et en tirant le meilleur parti de nos capacités partout dans le monde, tous canaux confondus, en matière de merchandising et de sélection de gammes. Notre priorité en 2019 sera toujours de supprimer les éventuels points de friction et de faciliter les interactions entre nos clients et la marque Moleskine sur l'ensemble de nos canaux.

En ce qui concerne les marchés moins pénétrés, la stratégie de la marque pour la Chine reste cohérente par rapport à notre plan d'actions à long terme. La Chine est un marché fascinant. Les goûts des consommateurs évoluent, délaissant les marques de luxe pour celles qui sont influencées par la culture « pop », et nous croyons que Moleskine est bien positionnée pour y rencontrer le succès. Qui plus est, les consommateurs d'aujourd'hui sont plus connectés aux marques que jamais auparavant et utilisent le numérique comme première source de recherche. L'avenir de l'engagement et de la conversion des clients dépend toujours par conséquent fortement des capacités numériques et de l'innovation, et nous sommes attentifs à améliorer la présence de la marque dans cet espace également.

Tout au long de l'année, nous avons continué à constituer l'équipe en charge de développer et réaliser notre stratégie, notamment via la promotion des talents internes et l'apport de nouvelles compétences provenant de l'extérieur.

Nous avons continué à faire évoluer la manière dont nous communiquons avec nos clients, au travers de différentes initiatives et expériences captivantes telles que le Moleskine Café. Nous avons donné un coup de jeune à nos plateformes numériques, en y intégrant du contenu plus structuré et plus tranché (magazine The Fold), générant une implication plus importante des clients.

L'objectif de Moleskine est clair : contribuer au développement et au partage des connaissances et de la culture. En 2019, nous nous attacherons à ancrer notre vision dans l'organisation car je crois sincèrement que travailler sur les valeurs du groupe permet à son tour de définir la manière dont nous exerçons nos activités.

Nous abordons 2019 avec un dynamisme formidable, et nos équipes se concentrent sur la concrétisation de nos piliers stratégiques, qui sont les suivants :

- l'innovation - notre portefeuille de produits est bien étoffé, que ce soit dans la catégorie Papier ou Non-Papier;
- l'expansion continue de notre présence mondiale – en concentrant nos efforts sur les marchés clés peu couverts dans la région APAC (en particulier le Japon et la Chine);
- la pertinence numérique - notre écosystème numérique commence seulement à être pleinement exploité;
- le développement du personnel – car lorsque nos employés se portent bien, notre entreprise se porte bien;
- l'excellence opérationnelle - qui veut que nous nous focalisions sur chaque volet de nos activités, en cherchant à augmenter l'efficacité, en particulier au niveau de la chaine d'approvisionnement et de la gestion des stocks.

Vu l'ampleur de notre ambition pour la marque, nous observons d'excellents progrès dans la réalisation de notre stratégie et nos équipes sont motivées par les opportunités qui s'offrent à nous. Nous construisons sur de solides fondations, et sommes déterminés à concrétiser avec fruit notre plan stratégique pluriannuel.



La parole à nos parties prenantes

Manfredi Ricca,
Manfredi Ricca, Chief Strategy Officer chez Interbrand

Manfredi Ricca est chargé de la création et de l'évaluation de marques très influentes dans divers secteurs partout dans le monde. Influenceur et leader d'opinion dans son domaine, il participe au classement des meilleures marques du monde publié chaque année par Interbrand. Moleskine et Interbrand travaillent la main dans la main depuis plusieurs années sur différents projets surtout liés au développement de la marque Moleskine.

Dans un environnement économique en constante évolution, qu'est-ce qui motive les choix du consommateur ?

Nous vivons dans une époque où l'immédiateté prime. Où, dans des marchés où les besoins fondamentaux sont amplement satisfaits, les gens s'attendent non seulement à plus et mieux avec des solutions différentes sur une base quasi quotidienne, mais sont aussi confrontés à une abondance croissante de choix. Par conséquent, tandis que la réussite commerciale à court terme découle toujours d'une bonne mise en place des éléments fondamentaux – produit, distribution, coûts, structure, etc. – un avantage concurrentiel durable découle de relations étroites avec les clients.

Cette idée n'a rien de nouveau – les relations sont un prérequis de la fidélité et, partant, de résultats durables. Toutefois, leur nature profonde a changé sous deux aspects fondamentaux. Tout d'abord, les relations ne sont plus uniquement un lien émotionnel ; elles sont désormais profondes, basées sur des faits et sur la compréhension mutuelle entre les entreprises et les personnes, et alimentées par un échange suivi de données et d'expériences. Les clients attendent aujourd'hui des entreprises qu'elles connaissent parfaitement leurs souhaits et leurs besoins, et qu'elles y donnent suite sans relâche.

Ensuite, les relations avec les clients gravitent de plus en plus autour d'une idée commune des objectifs visés – les marques qui prospèrent actuellement sont capables d'ajouter du sens à la vie des clients, en stimulant leur imagination et en adoptant une position claire sur les thèmes de société de notre époque.

Par quel type de caractéristique les marques peuvent-elles stimuler la croissance de l'entreprise à l'heure qu'il est ?

Un trait fondamental de certaines des entreprises les plus florissantes au monde est qu'elles ne font plus de promesses en termes de capacités, mais créent des capacités autour d'une promesse prédominante – qu'il s'agisse de l'« information pertinente » de Google, ou du « Belong anywhere » (Soyez de partout) d'Airbnb. Ancrées à leur promesse, ces marques traversent et combinent les catégories, en créant des écosystèmes homogènes de produits, services, expériences et partenariats qui semblent à première vue disparates, mais sont, en fait, reliés par cette même promesse. Comme elles, Moleskine est une entreprise purement axée sur la demande, mue par les désirs des gens, et non limitée par les capacités de l'organisation. Le Moleskine Café en est un bon exemple, car il donne vie à la promesse de « voyages inspirants » dans une catégorie totalement différente. La marque y gagne constamment en pertinence et en sens, et est davantage en mesure de connaître une croissance soutenue.

Quels sont les futurs défis qui se poseront à la marque dans l'actuel fatras des points de contact ?

Les principaux défis qui se posent à Moleskine constituent également ses plus belles opportunités. Trois d'entre eux viennent d'emblée à l'esprit. Le premier défi pour les entreprises en contact avec les clients est aujourd'hui d'abattre le mur qui existe entre les expériences numériques et physiques – une séparation qui n'est plus pertinente pour la plupart des gens à l'heure qu'il est, mais que de nombreuses entreprises ont du mal à délaisser. À cet égard, Moleskine a prouvé qu'elle avait le potentiel d'être agnostique vis-à-vis d'une telle séparation, par exemple par le biais de son Smart Writing Set. C'est un excellent point de départ, et c'est là que résident les opportunités à saisir afin d'augmenter le nombre de produits, d'expériences et d'activations. Un second challenge pour bon nombre de marques internationales sera la pertinence à un niveau local – avoir du sens ici et maintenant, en captant le « zeitgeist » d'un endroit spécifique. Dans ce but, Moleskine a prouvé qu'elle était une plateforme puissante, par exemple en forgeant de solides relations avec ses clients grâce à ses éditions limitées. Enfin, et c'est peut-être là le point le plus important, l'avenir de l'expérience de la marque ne concerne pas la réflexion en termes de points de contact, mais la création d'une expérience « outside-in » (de l'extérieur vers l'intérieur), en partant d'une compréhension approfondie de l'univers du client. Qu'est-ce que Moleskine peut apporter à cet univers ? Quels sont les endroits, les interfaces et les moments où l'entreprise peut créer des expériences significatives ? Le choix et la configuration des points de contact doivent être la conclusion d'une compréhension approfondie du client. Le travail d'analyse fine du client par l'entreprise réalisé ces dernières années est le tremplin idéal pour une marque qui peut nouer un dialogue encore plus étroit avec sa communauté de base ainsi qu'avec de nouvelles légions de clients.



Moleskine a développé un nouveau concept de vente au détail pour améliorer l'expérience d'achat (magasin de Milan)

2018 en résumé

Création d'une plateforme multicanale

En 2018, la société a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de 15 % par rapport à 2017 à taux de change constants, tirant le meilleur parti d'une plateforme de distribution multicanale et de la force de sa marque et de son positionnement culturel unique pour attirer des consommateurs du monde entier. Le lien noué avec les clients par le biais de points de contact multiples et évocateurs compte parmi les piliers essentiels d'une croissance durable à long terme. C'est la raison pour laquelle la société a continué à renforcer ses capacités de distribution dans tous les canaux.

Dans la vente en gros (+7 % par rapport à 2017), 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 des projets de merchandising visuel sur mesure. Elle a établi une filiale au Japon afin d'améliorer la couverture et de mieux capter le potentiel du marché par le biais d'une proximité accrue avec le client. La société a aussi ouvert de nouveaux canaux de distribution spécialisés pour les produits non-papier tels que les sacs et d'autres canaux électroniques pour les clients en ajoutant des points de contact pertinents. Aux États-Unis, parallèlement aux principaux détaillants de grande envergure comme Target, Barnes & Noble et Amazon, l'entreprise a continué d'entretenir la visibilité de la marque chez des libraires indépendants influents. Ceux-ci constituent un pilier historique de la distribution aux États-Unis , et l'ont prouvé notamment lors des premiers balbutiements de notre présence en Amérique, qui signe maintenant un retour en force.

Grâce à sa capillarité et à sa portée, la vente en gros est un canal idéal pour amplifier les engagements du groupe. En septembre 2018 s'est tenue l'exposition « I had a Dream » à La Rinascente (Rome), qui présentait une sélection de 54 carnets créés par des étudiants ayant participé à l'un des ateliers ArtWork proposés par la fondation. Cet événement organisé par la Moleskine Foundation et soutenu par Moleskine avait pour but de renforcer les relations avec un des principaux détaillants en Italie, en promouvant les activités de la Moleskine Foundation tout en soutenant le positionnement de la marque en tant que facilitateur d'art, de culture et d'éducation.

Le canal **B2B** (+42 % par rapport à 2017) a enregistré une croissance significative, en tirant le meilleur parti de capacités de distribution éprouvées. Excellent vecteur de notoriété de la marque, le B2B a confirmé sa pertinence commerciale sous l'effet du développement de projets capitaux avec des sociétés mondiales telles que Starbucks en Corée. Le B2B représente le second canal de la société en termes de pertinence et devrait contribuer dans une très large mesure à la croissance future. En plus de représenter une composante importante et en pleine croissance de nos ventes, le B2B est un outil stratégique efficace pour augmenter la notoriété de la marque Moleskine. En effet, les clients utilisent principalement les produits personnalisés pour en faire cadeau à leurs employés et/ou partenaires à des fins de marketing (par ex. lancement de produits, ouverture de points de vente, campagnes de communication internes, expositions artistiques et culturelles).

La vente directe **au détail** (+3 % par rapport à 2017) s'est vu confirmer son statut de canal stratégique et contribue à augmenter la proximité avec le client et la notoriété. 2018 fut marquée par une expansion modérée du périmètre (10 nouvelles ouvertures de magasins), une rationalisation du réseau (17 fermetures) et l'accent mis sur les performances. Les ventes furent dynamisées par l'amélioration de l'exécution en magasins. La stratégie de merchandising optimisée a mené à une augmentation globale de la valeur moyenne de transactions car la catégorie des sacs a continué d'augmenter sa pertinence. De plus, le développement du personnel de magasin par une formation appropriée ainsi que diverses initiatives en magasin (par ex. des machines d'embossage destinées à personnaliser les produits) ont contribué favorablement à l'augmentation du taux de conversion. Les environnements de « travel retail » sont toujours les plus porteurs ; par conséquent toutes les nouvelles ouvertures réalisées en 2018 ont eu lieu dans de tels emplacements (gare de Liverpool Street à Londres, gare Montparnasse à Paris, aéroport de Naples, aéroport Roissy à Paris, gare ferroviaire de Naples).

Enfin, une nouvelle forme de vente au détail a été lancée en septembre dans un des magasins milanais. Le but était de fournir une expérience d'achat améliorée et un lien plus étroit avec la marque, et les résultats se sont révélés très positifs pendant la saison des fêtes de fin d'année.



Moleskine café (Pékin)

Du côté de l'**e-commerce** (+12 % par rapport à 2017), la société a concentré ses efforts sur l'affinement de la stratégie en améliorant la gouvernance. En 2018, les bases d'une stratégie numérique qui sera déployée en 2019 ont été posées afin de livrer une meilleure expérience à l'utilisateur. Un accent particulier a été mis sur la Chine, en exploitant une croissance continue sur les principales plateformes locales (par ex. JD, TMall).

Le **Moleskine Café** a confirmé son statut de structure novatrice qui expose les consommateurs à la marque et au contenu créatif qu'elle génère, directement ou via sa communauté de followers passionnés. La priorité a été accordée à la définition d'un format reproductible et extensible mettant à profit les expériences de Milan et Pékin. Le Moleskine Café confirme son statut de pilier essentiel du pôle de créativité de Moleskine, un projet destiné à soutenir la créativité dans le public cible. En 2018, dix événements ont été organisés dans nos Moleskine Cafés à Milan, Hambourg et Pékin. Parmi ces événements culturels, épinglons le « Design of Words », un voyage au cœur de l'art intemporel de la calligraphie, dans le cadre duquel plusieurs événements ont été créés en partenariat avec Calligraphy Masters, la communauté mondiale des calligraphes. L'événement incluait la présentation du livre « The Design of Words » édité par Moleskine, un entretien avec deux calligraphes célèbres dans le monde entier, Milen Balbuzanov et Viktor Kamswill, suivi d'une démonstration en direct et de l'exposition de carnets originaux dont ont fait don quelques-uns des plus grands calligraphes du monde.

Expansion du portefeuille de produits et de l'offre de services

En 2018, Moleskine a enregistré une saine croissance tant dans les collections Papier que Non-Papier (40 % de la croissance des ventes), cette dernière étant surtout mue par la catégorie des sacs où la société se forge petit à petit une solide réputation à mesure que la catégorie augmente sa pénétration.

Dans la collection Papier, la société a continué d'affirmer son positionnement de marque premium grâce au succès des collections en édition limitée. Les principaux lancements en 2018 incluaient la célébration de personnages emblématiques tels SuperMario, Barbie, James Bond, Astroboy et Looney Tunes et des projets plus régionaux comme le cerisier Sakura, emblême du début du printemps au Japon, avec le Cherry Blossom. Les feuilles de Sakura ont une importance symbolique au Japon ; elles évoquent une ère de renouveau et sont souvent considérées comme une expression de la vie et de la mort.

D'autres lancements de produits dans la catégorie Papier incluaient les carnets Passion (des carnets thématiques dédiés aux passions qui touchent chacun de nous, comme les bébés, les voyages, les recettes, les livres, le bien-être, le vin et le mariage) et la collection Art, une riche collection de blocs de croquis, de carnets et de blocs-notes dédiés au cœur de cible artistique.

Dans la catégorie M+, qui a pour but de relier les univers analogique et numérique dans notre vie de tous les jours, la société a déployé la distribution de son nouveau stylo intelligent « Ellipse » . Ce stylo a été conçu pour être utilisé avec les Smart Notebooks et Smart Planners, afin de combiner l'immédiateté naturelle de l'écriture sur les pages d'un carnet avec tous les avantages de la créativité numérique sans frontières. L'écosystème Smart Writing (carnet Paper Tablet, stylo Smart Pen+ et application Moleskine Notes) cible les professionnels connectés d'aujourd'hui, les travailleurs du savoir 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.

En 2018, Moleskine a à nouveau assisté au salon Pitti avec trois nouvelles collections de sacs, toutes conçues pour correspondre simplement et sans effort aux styles de vie productifs et dynamiques en déplacement : i) la collection de sacs à dos de Moleskine, qui part d'un produit iconique de Moleskine, le sac à dos Classic avec son design simple et épuré et son enveloppe rigide de type coquille, pour le revisiter avec des matières innovantes qui y ajoutent une nouvelle dimension et une nouvelle philosophie ; ii) la collection Classic Match élaborée pour les professionnels en déplacement et iii) la collection de sacs Metro destinée à la vie urbaine contemporaine, comme l'indique son nom.

Agir à l'échelle locale reste la clé pour mieux comprendre les préférences des consommateurs et les autres exigences spécifiques à la région concernée.



La nouvelle collection de carnets Passion

Le carnet « Sakura » est une édition limitée développée pour le marché japonais.



L'iconicité au-delà du papier : The Backpack

Le Classic Backpack est devenu un des sacs préférés de Moleskine. C'est pourquoi Moleskine a décidé d'étendre le concept unique créé par le designer industriel italien et directeur créatif de Moleskine Giulio Iacchetti à une collection complète comprenant une palette plus large de couleurs et de matières qui s'adressent toutes à une facette différente de notre personnalité. Conçu comme un réceptacle itinérant de notre identité et comme une amplification des styles de vie et des êtres contemporains, le nouveau Backpack est disponible dans quatre nouveaux tissus et dans une palette de couleurs sophistiquées et subtiles magnifiant un jeu de couleurs naturelles qui embrasse des tons ocrés. Où que vos pas les emmènent, les sacs à dos de cette collection deviennent des écrins parfaits pour vous inspirer, dans lesquels vous pouvez transporter les éléments essentiels de votre vie, à l'instar des carnets Moleskine destinés à contenir vos idées et votre inspiration. Le Backpack représente l'iconicité de Moleskine dans le territoire du Non-Papier.

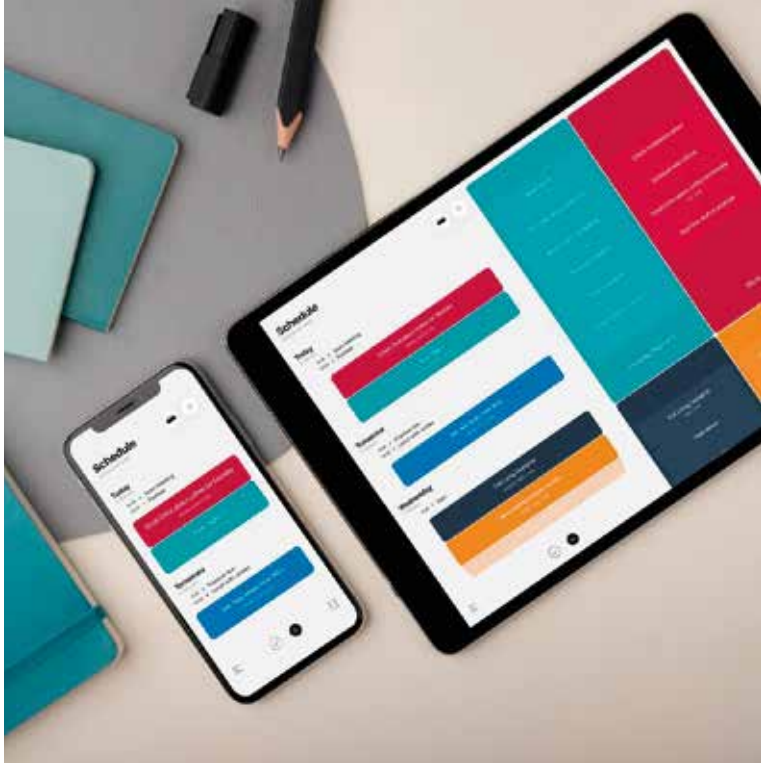


Le stylo intelligent Ellipse est le dernier-né des produits Smart Writing de Moleskine.

Poursuivre l'innovation numérique

En 2018, Moleskine a lancé Actions, une nouvelle application visant à augmenter la productivité personnelle. Cette application rencontre un franc succès, comme en témoignent les quelque 600.000 téléchargements à son actif depuis le lancement en avril.

Moleskine a toujours innové suivant le continuum analogique-numérique. Dans ce sens, elle a inauguré en 2017 le programme Moleskine Open Innovation, 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 talentueuses à soumettre des concepts, des projets et des propositions en échange d'une opportunité de travailler en étroite collaboration avec Moleskine – ce qui implique le partage d'expertise, le développement d'un savoir-faire et la transposition d'idées inspirantes dans la réalité industrielle. Les douze candidats les plus prometteurs, venant du monde entier, furent invités à présenter leurs projets au siège central de Moleskine à Milan. En 2018, trois finalistes ont été sélectionnés pour donner vie à leurs propositions et les mettre sur le marché avec le soutien d'un groupe de mentors, de facilitateurs et d'entrepreneurs de Moleskine dans le cadre d'un programme d'incubateur d'une durée de six mois. Moleskine est actuellement occupée à explorer des voies de collaboration à long terme avec une de ces trois start-ups qui est à l'origine d'une application novatrice dans le domaine de la productivité personnelle



Actions, la dernière application de Moleskine, vise à augmenter la productivité personnelle.

Penser mondialement, agir localement

En 2018, la société a continué à développer son organisation. Au 31 décembre 2018, Moleskine comptait 491 ETP (+23 par rapport à 2017). En particulier, l'année 2018 fut marquée par le renforcement des opérations régionales, dans un effort de trouver le meilleur équilibre entre les fonctions centralisées et locales. En effet, la connaissance des clients locaux et les actions locales sont considérées comme cruciales pour le développement de l'avantage concurrentiel de la marque dans chaque marché. En substance, le principe directeur qui a guidé ce changement opérationnel était de penser mondialement et d'agir localement, car les régions sont entièrement responsables de leurs résultats financiers.

Agir à l'échelle locale reste la clé pour mieux comprendre les préférences des consommateurs et les autres exigences spécifiques à la région concernée, pour être à même d'adapter au mieux le marketing mix et les autres stratégies commerciales en fonction des besoins et des désidératas des clients.

Se concentrer sur l'organisation et les personnes pour tenir la promesse de la marque

En partant de la croyance selon laquelle la culture représente le moyen le plus puissant pour créer une organisation guidée par sa raison d'être, la société a lancé en 2018 le « Culture Project » dans le but de définir un ensemble de valeurs pour la société qui seront la clé de la croissance future de Moleskine. En 2018, les valeurs du groupe ont été identifiées, tout comme leur effet et leur signification pour l'organisation dans les activités quotidiennes. En 2019, le projet sera implémenté et déployé dans l'ensemble de l'organisation.

Afin d'entretenir l'engagement des employés et d'augmenter la rétention, Moleskine a mis en place en 2018 une approche intégrée baptisée « Total Rewards System ». Ce système implique que les investissements consentis en faveur du personnel ne sont pas uniquement liés à une récompense financière (salaire de base et bonus d'intéressement variable), mais sont aussi associés à un investissement plus général dans le bien-être de la société et de ses employés (lieu de travail, formation, engagement). Dans le cadre de cette approche, Moleskine a consacré en 2018 plus de 600 heures à des initiatives dans le domaine de la formation et du développement, qui ont touché environ 200 employés du groupe. De plus, environ 300 heures ont été consacrées à des initiatives de développement des cadres.



Une culture d'entreprise forte est pour Moleskine le meilleur moyen de créer une organisation vouée à sa raison d'être.

AtWork est un programme éducatif itinérant qui forme un élément essentiel du Quality Education Programme de la Moleskine Foundation.

S'impliquer au sein des communautés

En 2018, la société a continué d'exprimer son engagement à renforcer les relations avec la Moleskine Foundation dans une mission conjointe visant à stimuler la créativité, vue comme le moteur d'un changement social positif. La Moleskine Foundation est une organisation sans but lucratif qui croit qu'une éducation de qualité est la clé pour apporter des changements concrets et positifs dans la société et diriger notre futur commun. Sa mission consiste à fournir 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. En 2018, la Moleskine Foundation a organisé 4 ateliers AtWork (à Rome, N'Djamena, Hararé et Kampala) impliquant 100 étudiants de 19 nationalités. AtWork est un programme éducatif itinérant qui recourt au processus créatif pour stimuler la pensée critique et le débat parmi les participants. Il contribue à façonner une nouvelle génération de penseurs.



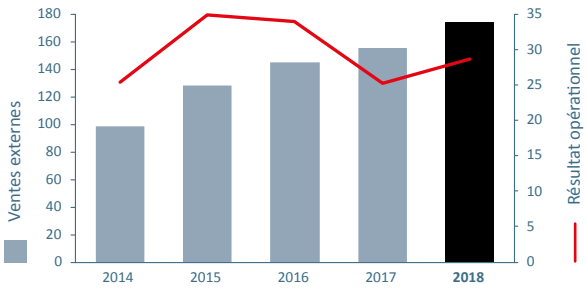
L'élément central d'AtWork est un atelier dirigé par un artiste ou un conservateur autour du thème sélectionné. Le thème stimule la discussion collective et la réflexion personnelle sur des sujets tels que l'identité, la culture, la communauté, etc. En conclusion de l'atelier, chaque étudiant produit un carnet personnalisé, qui consigne le processus d'auto-réflexion déclenché au cours de l'atelier. Chaque carnet acquiert un caractère propre et reflète une pensée en cours de construction. Les carnets confectionnés sont ensuite présentés lors d'une exposition artistique, organisée avec la collaboration directe des étudiants.

Moleskine | Chiffres clés

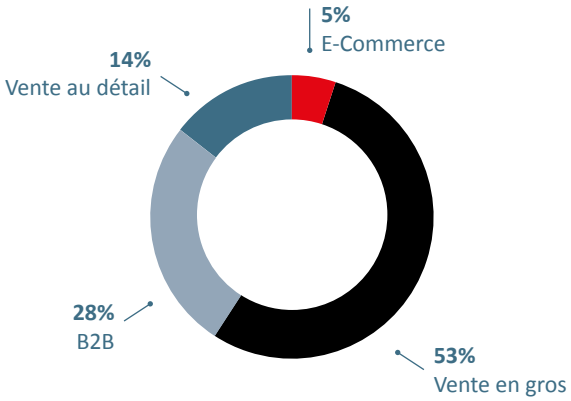
(en millions EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
Ventes externes	98,8	128,2	145,2	155,4	**174,1**
Résultat opérationnel	25,3	34,8	34,0	25,2	**28,6**
Marge opérationnelle	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	**16,4%**
Résultat avant impôts	24,1	34,6	32,9	15,2	**18,9**
Résulat après impôts	16,5	27,1	23,3	10,1	**22,8**
Nombre de magasins	41	58	79	87	**80**
Nombre d'employés *(fin d'excercice)*	278	359	401	468	**491**

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

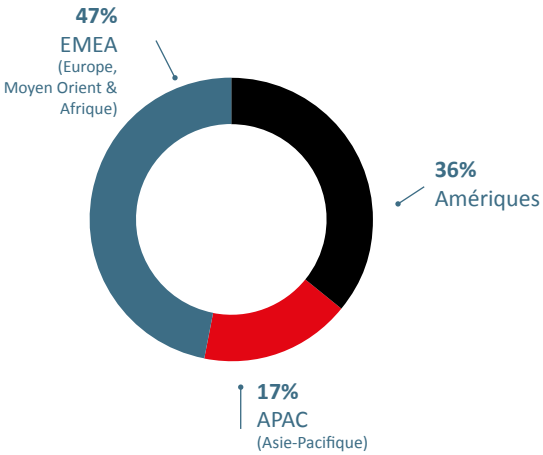
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (en millions EUR)



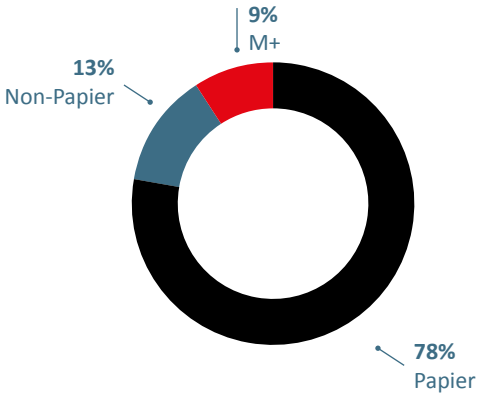
RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS





D’Ieteren Immo

Créer des espaces de vie et de travail adaptés aux besoins évolutifs des personnes et de la société dans son ensemble



D'Ieteren Immo

NOTRE MÉTIER

D'Ieteren Immo regroupe les activités immobilières du groupe D'Ieteren en Belgique, qui visent, pour la plus grande partie, à soutenir les activités de D'Ieteren Auto. 2018 fut sa deuxième année de plein exercice. Outre la réalisation de projets d'investissement, des études visant la revalorisation de sites sont menées par une équipe en formation continue afin d'identifier et de développer les potentielles sources d'innovation et de créativité. En complément à la gestion de patrimoine, la société offre une série de conseils immobiliers aux locataires des plus de trente sites que comprend son portefeuille.







MESSAGE DE

PAUL MONVILLE

CEO DE D'IETEREN IMMO

Notre objectif premier est de créer des espaces de vie, de bureau et de commerce toujours adaptés aux besoins évolutifs de leurs occupants et respectueux des milieux naturels et humains dans lesquels ils prennent vie.

2018 nous aura permis de nous recentrer sur notre cœur de métier en explorant de nouvelles pistes de valorisation du patrimoine immobilier de la société. Parmi les projets réalisés cette année, citons la clôture du chantier de la carrosserie Zen-Park à Drogenbos, le lancement du chantier du projet résidentiel TenBosch ou encore celui du garage Porsche à Mont-Saint-Guibert.

Je remercie l'ensemble des collaborateurs pour leurs remarquables contributions et leur confiance absolue dans la création de ce nouveau pôle immobilier. Je les félicite pour leur constance dans le développement d'une activité dont l'objectif premier est de créer des espaces de vie, de bureau et de commerce toujours adaptés aux besoins évolutifs de ses occupants, en gardant toujours à l'esprit l'impact social et environnemental de leurs projets.



Vue panoramique au-dessus du chantier TenBosch Housing



La parole à nos parties prenantes

Olivier Carrette,
Administrateur délégué de l'UPSI

l'Union Professionnelle du Secteur Immobiler

Je crois fermement que l'immobilier est un secteur d'avenir. L'immobilier façonne notre façon de vivre, de travailler, de se mouvoir… Et il évolue parallèlement aux grandes évolutions sociétales. Je vois notamment trois nouvelles tendances dans ce domaine: la mixité, la flexibilité et l'offre de services. La mixité car dans un plan d'aménagement urbain, il importe dorénavant que les bâtiments soient multifonctionnels, et que se côtoient dans un même environnement des fonctions diverses telles que des bureaux, des logements ou encore des espaces de vente. L'heure n'est plus au monofonctionnel. La flexibilité puisqu'il n'est plus question de penser, ni de concevoir des immeubles pour une affectation unique. Le bâtiment s'envisage désormais sur le long terme de sorte qu'un immeuble de bureaux pourra quelques années plus tard évoluer en point de vente ou en espace résidentiel sans qu'il ne faille le démolir. Enfin, au même titre que la mobilité, l'immobilier évolue parallèlement aux changements de nos modes de vie et s'envisage davantage comme un service. Les immeubles doivent fournir de la valeur ajoutée à des générations de plus en plus mobiles et exigeantes. Ils se veulent notamment futur-proofed en matière de technologie et de connectivité. Avec le nombre croissant d'objets connectés dont disposent familles et entreprises, seule la fibre optique permettra bientôt d'assurer la rapidité du transfert de données. C'est là un service à haute valeur ajoutée que peuvent offrir dès à présent les promoteurs immobiliers.

2018 en résumé

Projets d'investissement et de revalorisation du patrimoine

Depuis juin 2018, le site de Zen-Park à Drogenbos accueille une carrosserie aux processus innovants comptant parmi les plus importantes d'Europe en termes de superficie. Pour la plus grande satisfaction des collaborateurs et des clients, le site héberge également un centre de vente de véhicules d'occasion.

Par ailleurs, les premières pierres ont été posées sur différents sites :

- À Mont-Saint-Guibert pour la construction d'un nouveau garage Porsche ;
- À Malines pour la construction d'un showroom Seat ;
- À Ixelles pour la construction du projet résidentiel TenBosch Housing comprenant plus de 30 appartements.

Concernant les autres sites d'envergure de D'Ieteren Immo :

- Un plan directeur a été établi pour déterminer les enjeux et potentiels du site stratégique de Kortenberg ;
- Le plan de redéploiement du siège social de D'Ieteren situé sur le site du Mail est en cours. La prochaine étape sera d'effectuer le choix d'un bureau d'architecture international ;
- Le lancement d'un ambitieux concours d'architecture, « Mobilis », a été réalisé pour le redéploiement du terrain stratégiquement implanté sur le site d'Anderlecht Industrie dans le périmètre du Plan Canal ;
- Enfin, les possibilités de revalorisation à court et long termes du site d'Anderlecht Heyvaert, également situé dans le périmètre du Plan Canal, ont été étudiées en collaboration avec des urbanistes. La réflexion a été cristallisée autour d'une étude urbanistique illustrant le potentiel de redéveloppement de ce site.



La construction d'un garage Porsche a débuté à Mont-Saint-Guibert.



Un plan de réaménagement du siège social de D'Ieteren à Bruxelles est en cours.



D'Ieteren Immo examine les possibilités de rénovation pour son site de 412.000 m² à Kortenberg.





Le projet TenBosch Housing comprend 36 appartements modernes et économes en énergie destinés à la location.

Développement de l'axe de durabilité

Conformément aux engagements pris par D'Ieteren Immo de soutenir le programme de developpement durable des Nations Unies à l'horizon 2030, qui allient durabilité et rentabilité, différentes actions ont été entreprises dans le but d'assurer la viabilité à long terme du patrimoine.

En matière énergétique, D'Ieteren Immo applique des mesures visant l'utilisation rationnelle des ressources et l'intégration d'énergies alternatives au sein de ses infrastructures. Les derniers investissements concernent la production d'énergie renouvelable au moyen de techniques comme la cogénération, les panneaux photovoltaïques, intégrés ou non, la géothermie et la rénovation complète d'enveloppes de bâtiments. Le développement de ces installations a pour objectif d'augmenter la production d'énergie renouvelable de D'Ieteren Immo, actuellement de 41,5%, et de réduire ses achats énergétiques ainsi que ceux des locataires.

Des investissements sur ses propres sites ont par ailleurs permis de réduire les dépenses d'énergie, par exemple en remplaçant les systèmes d'éclairage anciens par des LED automatisés ou encore en donnant aux exploitants un accès à des outils leur permettant de contrôler leur consommation. En collaboration avec deux universités et sous le nom de « H20 », D'Ieteren Immo a lancé un projet visant à optimiser l'utilisation de l'énergie autoproduite.

Toujours portée par la conviction que la durabilité n'est pas une option mais bien une nécessité, D'Ieteren Immo a établi un plan pour augmenter la capacité d'infiltration de ses sites, souvent fortement imperméabilisés par les besoins de ses activités.

L'utilisation de matériaux recyclés est promue au sein de chaque projet, de même que la construction flexible de bâtiments dans le temps.

Convaincue de la nécessité d'agir de façon durable dans tout ce qu'elle entreprend, D'Ieteren Immo s'est également penchée sur la question de la biodiversité sur ses différents sites. Des zones de biodiversité ont dès lors déjà été créées sur trois d'entre eux, ce par le biais de plantations appropriées. Un programme d'extension est aujourd'hui en cours.

Enfin, pour le bien-être des travailleurs et locataires actifs sur ses différents sites, D'Ieteren Immo a développé des installations « bike to work » dans le but de favoriser l'usage du deux-roues. Les espaces de travail ont été repensés et réaménagés pour être plus contemporains et circulaires, tout en veillant au confort des utilisateurs en ce qui concerne l'acoustique, la qualité de l'air et le traitement de la lumière.





Une zone de biodiversité a été créée sur le site de Drogenbos.

Suite à l'engagement pris par D'Ieteren Immo de concilier rentabilité et durabilité, en accord avec le programme de développement durable des Nations Unies, différentes actions ont été entreprises dans le but d'assurer la viabilité à long terme du patrimoine.

Aujourd'hui, afin de donner une structure à cette démarche de durabilité et de lui offrir une certaine pérennité, D'Ieteren Immo élabore une stratégie globale qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Valorisation des talents

D'Ieteren Immo investit de manière continue dans le renforcement des compétences de ses collaborateurs et a ainsi dispensé en 2018 en moyenne 4,5 jours de formation par personne. La société accueille régulièrement des étudiants et stagiaires, ce qui lui permet de créer des liens étroits avec les écoles et les universités en Belgique.



Des infrastructures pour les vélos ont été installées sur différents sites afin d'encourager ce mode de déplacement alternatif pour se rendre au travail.



Le « garage numérique » du siège social de D'Ieteren illustre un nouveau concept de bureau destiné à augmenter le confort et la flexibilité des employés.



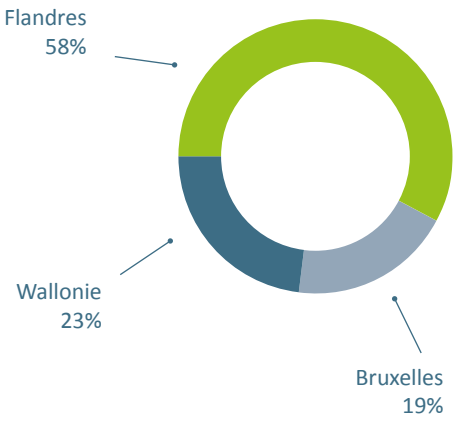
Système de cogénération du siège social de D'Ieteren.



Des carports photovoltaïques ont été installés dans le nouveau bâtiment de la carrosserie Wondercar à Drogenbos.
La production d'électricité s'élève à 301 MWh par an, ce qui permet de recharger entre 50 et 100 VW e-Golf ou près de 150 Audi A7 e-tron par jour.

D'Ieteren Immo | Chiffres clés

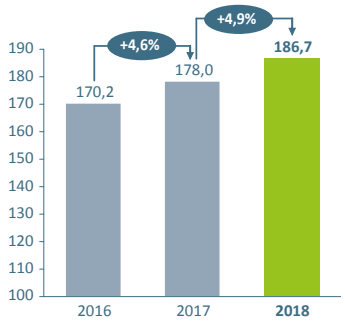
31 SITES



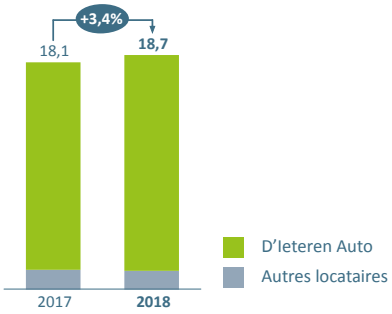
PORTEFEUILLE DE BIENS IMMOBILIERS (m^2)

	m^2
Parkings	436.546
Ateliers	65.272
Showrooms	39.330
Stockage	74.006
Bureaux	29.625
Technique/utilité	13.250
Autres	172.042
TOTAL	**830.071**
dont surfaces couvertes	***259.666***
SUPERFICIE TOTALE DES TERRAINS	**759.782**

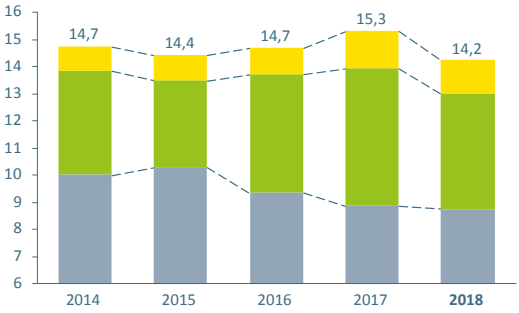
VALEUR COMPTABLE DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER (en millions EUR)



REVENU LOCATIF NET (en millions EUR)



CONSOMMATION ET SOURCE D'ÉLECTRICITÉ[1] (millions de kWh)



Panneaux photovoltaïques
Cogénération
Achats

1 A périmètre identique

Index de référence
Information non financière

Dimensions non-financières	Thèmes matériels associés	Activités concernées	Principaux indicateurs	Références aux indicateurs GRI	Cibles des ODD associées	Pages du rapport dans lesquelles les thèmes matériels sont abordés (RA : Rapport d'Activité – RFG : Rapport Financier et de gestion)
Responsabilité sociale et traitement des employés	**> Bien-être et développement des employés**	D'Ieteren Auto	Nombre total d'heures de formation	404-1	SDG 8.5	RA: 18 - 29 - 30 RFG: 112 - 131
		Belron	Satisfaction des employés (BPM : Belron people Measure)			RA: 18 - 45 RFG: 117 - 141
		Moleskine	Nombre total d'heures de formation			RA: 57 RFG: 121 - 151
	> Santé et sécurité des employés	D'Ieteren Auto	- Accidents du travail - Jours d'absentéisme	403-9	SDG 8.8	RFG: 112 - 132
		Belron	Evaluation EcoVadis des pratiques de travail et du respect des droits de l'homme (tenant compte des aspects liés à la santé et à la sécurité des employés)			RFG: 118 - 142
	> Engagement vis-à-vis de la communauté	D'Ieteren Auto	Montant total des donations	413-1, 203-1	SDG 17.16	RA: 19 - 30 RFG: 132
		Belron				RA: 19 - 39 - 46 RFG: 143
		Moleskine				RA: 19 - 58 RFG: 152
	> Innovation	D'Ieteren Auto	Montant des investissements dans l'innovation, la recherche et le développement	203-1	SDG 8.2/8.3	RA: 18 - 23 - 27 - 29 RFG: 12 - 111 - 129
		Belron				RA: 42 RFG: 12 - 116 - 138
		Moleskine				RA: 18 - 57 RFG: 12 - 119 - 150
	> Bien-être et satisfaction des clients	D'Ieteren Auto	Net Promoter Score (NPS)	n/a	SDG 8.2	RA: 16 - 21 - 23 - 25 - 27 - 29 RFG: 111 - 112 - 130
		Belron			SDG 3.6	RA: 16 - 39 - 41 - 42 RFG: 117 - 118 - 140
Protection environnementale	**> Impact sur le climat**	D'Ieteren Auto/Immo	Tonnes d'émissions de CO_2 (scope 1 & 2)	305-1, 305-2	SDG 13.2 SDG 7.2	RA: 19 - 25 - 27 - 29 RFG: 113 - 114 - 127
		Belron				RA: 19 - 44 RFG: 136
		Moleskine	Quantité d'énergie renouvelable produite	302-1		RFG: 149
	> Gestion des déchets	D'Ieteren Auto	Pourcentage de déchets recyclés	306-2	SDG 12.5	RFG: 113 - 128
		Belron				RA: 19 - 44 RFG: 137
	> Impact environnemental de la conception et de l'emballage des produits	Moleskine	Pourcentage de produits Papier avec un emballage réutilisable	n/a	SDG 12.2	RFG: 121 - 147
	> Approvisionnement en matériaux et en ressources naturelles	Moleskine	Pourcentage de produits papier issus de matériaux certifiés	301-1	SDG 15.2 SDG 12.4	RFG: 120 - 121 - 148
Ethique des affaires	**> Respect des droits de l'homme**	D'Ieteren Auto	Renouvellement du Code éthique	406-1	SDG 16.B	RFG: 110 - 133
		Belron	Nombre de comportement inappropriés recensés			RFG: 115 - 144
		Moleskine				RFG: 153
	> Inclusion et diversité	D'Ieteren Auto	- Pourcentage de femmes occupant des fonctions de cadre - Nombre de nationalités	405-1	SDG 16.B	RFG: 110 - 133
		Moleskine				RFG: 153
	> Approvisionnement durable	D'Ieteren Auto	Pourcentage de fournisseurs sélectionnés sur base de critères environnementaux et/ou sociaux et/ou ayant signé un code éthique.	308-1 414-1	SDG 16.B/8.5 /12.7	RFG: 130
		Belron				RFG: 118 - 139
		Moleskine				RFG: 120 - 147 - 148
Lutte contre la corruption et le blanchiment	**> Aucune tolérance face à la fraude et la corruption**	D'Ieteren Auto	Nombre d'incidents liés à la corruption ou à la fraude.	205-3	SDG 16.5	RFG: 110 - 133
		Belron				RFG: 115 - 145
		Moleskine				RFG: 153



©John Stapels

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

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. 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'*ajustement* 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/IFRS 9 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) les pertes de valeur relatives au goodwill et aux autres actifs non courants ;

(d) 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 ;

(e) les autres 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 présentés séparément 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.

CALENDRIER FINANCIER

Assemblée générale des actionnaires & Trading update ..... 6 juin 2019
Cotation ex-coupon *(ex date)* ..... 12 juin 2019
Mise en paiement du dividende *(payment date)* ..... 14 juin 2019
Résultats semestriels 2019 ..... 28 août 2019

RELATIONS INVESTISSEURS – GROUPE D'IETEREN

Pascale Weber
s.a. D'Ieteren n.v.
rue du Mail, 50
B-1050 Bruxelles
Belgique
Tel. : + 32 2 536 54 39

Courriel : financial.communication@dieteren.be
Site internet : www.dieteren.com

RELATIONS PRESSE & DURABILITÉ – GROUPE D'IETEREN

Anne-Catherine Zoller
s.a. D'Ieteren n.v.
rue du Mail, 50
B-1050 Bruxelles
Belgique
Tel. : + 32 2 536 55 65

TVA BE 0403.448.140 - RPM Bruxelles

Les informations sur le groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l'action, informations financières, documents sociaux,...) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais), sur son site internet www.dieteren.com ou sur simple demande.

Dit jaarverslag is ook beschikbaar in het Nederlands. This annual report is also available in English.

CONCEPTION, RÉALISATION ET IMPRESSION

PRINT'IN
s.a. D'Ieteren n.v.
rue du Mail, 50
B-1050 Bruxelles
Belgique
Tel. : + 32 2 536 52 48
printin@dieteren.be

PHOTOGRAPHIES

John Stapels, François de Ribaucourt et photothèques Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron et Moleskine.

Les principales marques du groupe Belron : Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées du groupe Belron S.A. et de ses filiales.

INFORMATION À PROPOS DES PRÉVISIONS

Ce rapport annuel contient des informations prévisionnelles impliquant des risques et des incertitudes, en particulier des déclarations portant sur les plans, les objectifs, les attentes et les intentions de D'Ieteren. Il est porté à l'attention du lecteur que ces déclarations peuvent comporter des risques connus ou inconnus et être sujettes à des incertitudes importantes sur les plans opérationnel, économique et concurrentiel, dont beaucoup sont en dehors du contrôle de D'Ieteren. Au cas où certains de ces risques et incertitudes viendraient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avéreraient être incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'Ieteren décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.

FSC
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C014352



www.dieteren.com/fr

LinkedIn



D'Ieteren

RAPPORT FINANCIER ET DE GESTION 2018

Rapport financier et de gestion 2018

Sommaire

2 **Déclaration des personnes responsables**

3 **Résultats de l'exercice 2018**

21 **États financiers consolidés 2018**

22 Compte de résultats consolidé

23 État consolidé du résultat global

24 État consolidé de la situation financière

25 État consolidé des variations des capitaux propres

26 Tableau des flux de trésorerie consolidé

27 Notes annexes aux états financiers consolidés

86 Rapport du Commissaire

93 **Comptes annuels statutaires résumés 2018**

97 **Déclaration de gouvernance d'entreprise**

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

102 Politique de diversité

103 Rapport de rémunération

106 Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

123 Informations sur le capital

125 **Déclaration d'information non-financière**

154 **Informations sur l'action**

Contenu du rapport de gestion consolidé *

3 **Évolution des affaires, résultats et situation de la société**

97 **Déclaration de gouvernance d'entreprise**

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

101 Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise

102 Politique de diversité

40, 103 Rapport de rémunération

106 Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

123 Informations sur le capital

124 • Publicité des participations importantes (loi transparence)

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

62 • Capitaux propres

125 Déclaration d'information non-financière

58 **Gestion des risques financiers**

73 **Prestations fournies par le commissaire**

73 **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 2018

Auparavant, le secteur opérationnel D'Ieteren Auto englobait à la fois les activités de distribution automobile et les activités immobilières et « corporate » du groupe. Depuis 2018, les résultats du secteur D'Ieteren Auto ne comprennent plus que les activités de distribution automobile, les résultats des activités immobilières et corporate étant présentés ensemble dans un nouveau secteur opérationnel : « Autres ». Le compte de résultats sectoriel pour 2017 a été retraité en conséquence pour refléter cette nouvelle présentation.

La transaction par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. Depuis cette date, les résultats de Belron sont comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence suite à la perte du contrôle exclusif. En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les résultats de Belron sont présentés dans les activités abandonnées (participation de 94,85 %) en 2017 et entre le 1er janvier et le 7 février 2018.

La participation moyenne de D'Ieteren dans Belron équivalait à 57,78 % en 2018. La participation de D'Ieteren équivalait à 94,85 % entre le 1er janvier et le 7 février, et est tombée à 54,85 % suite à la transaction avec CD&R conclue le 7 février. Le 15 juin, Belron a mis en œuvre un programme de participation du management au capital (Management Reward Plan, ou MRP) qui a entrainé une diminution de la participation de D'Ieteren à 54,11 %. La participation équivalait à 54,10 % à la fin 2018, suite à l'arrivée de nouveaux participants au MRP le 6 novembre 2018.

2018 fut une année positive pour D'Ieteren : ses activités ont enregistré une saine croissance des ventes et des bénéfices, et son indicateur clé de performance – le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], a augmenté de 15,8 %, passant à 226,1 millions EUR, face à une croissance attendue de l'ordre de 10 à 15 %.

- La croissance des ventes de **D'Ieteren Auto**[2] (+3,2 %) a été soutenue par un effet prix/mix positif. Sa part de marché[3] a atteint 21,45 % (+14 pb). Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1,2] a augmenté de 18,7 %, ce qui reflète un effet mix positif et une maîtrise des coûts.
- **Belron** a enregistré une solide croissance organique des ventes[6] (+10,3 %). Sur une base comparable[7], le résultat opérationnel *ajusté*[1] s'est amélioré de 20,1 %. La progression de 10,3 % du résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], reflète l'amélioration des résultats opérationnels et une hausse des coûts financiers suite aux refinancements intervenus au quatrième trimestre 2017 et au quatrième trimestre 2018 liés à la distribution de dividendes aux actionnaires.
- Les ventes de **Moleskine** ont progressé de 14,8 % à taux de change constants. Chaque région a enregistré une croissance à deux chiffres. Le B2B est le canal qui a signé la croissance la plus rapide. Le résultat a*justé* avant impôts[1] a progressé de 24,3 % pour s'établir à 18,9 millions EUR.
- Le secteur **Autres** (englobant les activités corporate et immobilières) a affiché un résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1] de -4,8 millions EUR en 2018, venant de -4,3 millions EUR en 2017.
- Le Conseil d'administration propose un **dividende ordinaire brut de 1,00 EUR par action**.

Sur une base comparable, D'Ieteren vise une croissance à deux chiffres de son résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], pour l'exercice 2019. Cette prévision se base sur une participation de 54,10 % dans Belron en 2018 (recalculée) et 2019 et sur des taux de change moyens en 2019 qui correspondent aux taux en vigueur fin 2018.

1. SYNTHÈSE GROUPE

A. VENTES

Les ventes consolidées (selon les normes IFRS) se sont établies à **3.578,1 millions EUR (+3,6 %)**. Ce montant ne tient pas compte de Belron. L**es ventes combinées** (incluant Belron à 100 %) se sont inscrites à **7.417,8 millions EUR (+6,9 %)**.

Les ventes combinées se répartissent comme suit :

- **D'Ieteren Auto** : 3.404,0 millions EUR, +**3,2 %** surtout grâce à un effet de prix/mix favorable (davantage de SUV). En excluant les immatriculations de moins de 30 jours[3], les immatriculations de voitures neuves en Belgique ont diminué légèrement (-0,9 %) et la part de marché de D'Ieteren Auto[3] a atteint 21,45 % (+14 pb). Le nombre total de véhicules, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Auto s'élevait à 121.855 (-2,7 %). Comme attendu, l'introduction de la procédure d'essai mondiale harmonisée pour les voitures particulières et les véhicules utilitaires légers (WLTP, Worldwide Harmonised Light Vehicle Test Procedure) a engendré des retards de livraison significatifs pendant les quatre derniers mois de 2018.
- **Belron** : 3.839,7 millions EUR, **+10,1 %** se répartissant en une croissance organique[6] de 10,3 % et une croissance liée aux acquisitions de 2,0 %, partiellement compensées par un effet de change négatif de 2,1 %. Les ventes ont connu une progression dynamique dans les trois régions (Amérique du Nord, Europe, Reste du monde).
- **Moleskine** : 174,1 millions EUR, **+12,0 %** ou +14,8 % à taux de change constants. Chaque région a contribué à la solide évolution des ventes. Le canal B2B était le principal moteur de la croissance des ventes, suivi par le canal de la distribution en gros. Les ventes du canal e-commerce ont fortement augmenté au deuxième semestre 2018.

B. RÉSULTATS

- Le **résultat consolidé avant impôts selon les normes IFRS** s'est inscrit à 67,5 millions EUR (99,8 millions EUR en 2017).
- Notre indicateur clé de performance – **le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe**[1] – s'élevait à 226,1 millions EUR, en hausse de 15,8 % sur une base comparable (participation de 57,78 % dans Belron). Il se répartit comme suit :
  - **D'Ieteren Auto**[2] : 121,7 millions EUR, +18,7 %, ce qui reflète un effet prix/mix favorable et une maîtrise des coûts (notamment une réduction des frais de marketing).
  - **Belron** : 90,3 millions EUR, une hausse de 10,3 % qui reflète une croissance solide du résultat opérationnel ajusté[1] partiellement compensée par une augmentation des charges financières nettes suite aux refinancements de Belron intervenus au quatrième trimestre de 2017 et au quatrième trimestre de 2018 liés à la distribution de dividendes aux actionnaires.
  - **Moleskine** : 18,9 millions EUR, +24,3 % sur un an, grâce à de solides ventes dans toutes les régions et à l'impact positif de diverses initiatives stratégiques.
  - **Autres (englobant les activités corporate et immobilières)** : -4,8 millions EUR (-4,3 millions EUR en 2017).
- **La part du groupe dans le résultat net de la période a atteint** 1.048,0 millions EUR (112,6 millions EUR en 2017). Le montant pour 2018 inclut la plus-value globale liée à la perte de contrôle sur la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R. **Le résultat net *ajusté*, part du groupe**[1], s'est établi à 182,2 millions EUR, venant de 194,8 millions EUR en 2017. Ce repli est lié à la participation moindre dans Belron.

C. DIVIDENDE

Le Conseil d'administration propose un dividende ordinaire brut de 1,00 EUR par action. S'il est approuvé par l'assemblée générale des actionnaires le 6 juin 2019, le dividende sera mis en paiement le 14 juin 2019 (date ex-coupon le 12 juin et date d'enregistrement le 13 juin).

D. FINANCEMENT DES ACTIVITÉS

La dette financière nette combinée du groupe[4], incluant Belron à 100 %, s'élève à 839,4 millions EUR à la fin de l'année 2018, venant de 1.011,8 millions EUR à la fin 2017. La position de trésorerie nette du secteur "Autres", qui inclut les activités corporate, est passée de 550,6 millions EUR à la fin 2017 à 1.142,2 millions EUR à la fin de l'année 2018.

2. D'IETEREN AUTO

- **Hors immatriculations de moins de 30 jours[3], le marché belge a régressé de 0,9 % et la part de D'Ieteren Auto est passée de 21,31 % en 2017 à 21,45 % en 2018.**
- **La vente de véhicules neufs a progressé de 2,9 % pour s'établir à 2.990,3 millions EUR, ce qui reflète un effet prix/mix favorable. Au total, les ventes ont crû de 3,2 % pour atteindre 3.404,0 millions EUR.**
- **Le résultat opérationnel de D'Ieteren Auto[2] s'est élevé à 106,8 millions EUR (88,0 millions EUR en 2017) :**
  - **Le résultat opérationnel *ajusté*[1,2] a progressé de 18,7 % pour atteindre 113,0 millions EUR. Cette solide performance reflète surtout un effet prix/mix favorable, une maîtrise des coûts et la reprise d'une provision.**
  - **Les éléments d'*ajustement*[1,2] repris dans le résultat opérationnel (-6,2 millions EUR) se rapportent à l'implémentation de la stratégie "Market Area".**
- **Le résultat avant impôts[2] a augmenté de 25,4 % pour s'inscrire à 115,4 millions EUR.**
- **Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1,2], s'est inscrit à 121,7 millions EUR (102,5 millions EUR en 2017), en hausse de 18,7 %.**
- **Perspectives pour 2019 : D'Ieteren Auto ambitionne d'augmenter sa part de marché dans un marché qui devrait connaître un léger ralentissement. Le résultat *ajusté* avant impôts**, part du groupe[1,2], devrait s'améliorer modérément.

2.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Marché et livraisons

Le marché belge des voitures neuves est resté dynamique jusqu'à l'introduction du WLTP le 1er septembre.

Comme attendu, le WLTP a entraîné des retards de livraison importants pendant le reste de l'année. En excluant les immatriculations de moins de 30 jours[3], le nombre d'immatriculations de voitures neuves en Belgique a atteint 528.174 unités (-0,9 %). En incluant ces immatriculations, le marché belge a totalisé 549.632 immatriculations de voitures neuves, une hausse de 0,6 % sur un an. Ce résultat n'est que légèrement en-deçà du record de 2011. La part de véhicules Diesel a continué de diminuer (35,5 % en 2018 contre 46,4 % en 2017) et la part de moteurs aux énergies alternatives (électriques, hybrides, CNG et LPG) est passée de 5,4 % en 2017 à 5,9 % en 2018. Les SUV ont continué à gagner en popularité avec une part de 37,6 % en 2018 contre 31,2 % en 2017.

Hors immatriculations de moins de 30 jours[3], la part de marché des marques distribuées par D'Ieteren Auto s'est élevée à 21,45 % en 2018 (contre 21,31 % en 2017). En incluant ces immatriculations, la part de marché équivalait à 20,80 % (contre 20,93 % en 2017).

Volkswagen a renforcé sa position de leader avec une part de marché[3] de 9,91 % (+48 pb) principalement grâce à une augmentation de la demande pour le T-Roc, le Tiguan (6e voiture en termes de popularité en Belgique) et l'Arteon. La Volkswagen Golf est toujours la voiture la plus populaire sur le marché belge. L'évolution de la part de marché[3] d'Audi (5,38 %, soit -85 pb) reflète le calendrier des lancements de nouveaux modèles et l'introduction du WLTP. La part[3] de SEAT a augmenté de 39 pb (1,79 %) grâce au succès de l'Arona. La part[3] de Škoda a atteint 3,74 % (+14 pb) avec de bons volumes au niveau de ses modèles SUV populaires (Karoq et Kodiaq). L'Octavia demeure le modèle le plus populaire de Škoda. La part de marché[3] de Porsche est restée globalement stable (0,60 %), avec une augmentation des immatriculations de la Cayenne et de la 911.

Le nombre d'immatriculations de véhicules utilitaires légers (0 à 6 tonnes) neufs a progressé de 2,2 % pour passer à 78.459 unités. Le léger recul de la part de marché de D'Ieteren Auto (10,56 %, soit -13 pb) est attribuable à une suspension temporaire des livraisons des minibus pour passagers T6 au début de 2018.

Le nombre total de véhicules neufs, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Auto a atteint 121.855 unités en 2018 (-2,7 % par rapport à 2017).

Ventes

En 2018, les ventes de D'Ieteren Auto ont augmenté de 3,2 % pour s'établir à 3.404,0 millions EUR grâce à un effet prix/mix favorable (davantage de SUV). L'acquisition de concessions a contribué au chiffre d'affaires à hauteur de 84,2 millions EUR. Les ventes de véhicules neufs ont enregistré une hausse de 2,9 % pour s'établir à 2.990,3 millions EUR. Les ventes de pièces de rechange et accessoires se sont élevées à 186,4 millions EUR (+1,4 % sur un an). Les ventes des activités d'après-vente des concessions détenues en propre ont augmenté de 28,1 % pour s'établir à 105,5 millions EUR. Cette forte croissance est en grande partie liée à l'acquisition de concessions. Les ventes de véhicules d'occasion se sont établies à 68,2 millions EUR (+2,9 %).

Les ventes de D'Ieteren Sport, concernant principalement les motos, quads et scooters Yamaha, ont progressé de 5,3 % pour s'établir à 29,6 millions EUR.

Résultats[2]

Le résultat opérationnel[2] s'est élevé à 106,8 millions EUR (contre 88,0 millions EUR en 2017). Le résultat opérationnel *ajusté*[1,2] a progressé de 18,7 % pour atteindre 113,0 millions EUR, ce qui reflète principalement :

- un effet prix/mix favorable ;
- une maîtrise des coûts, notamment une réduction des frais de marketing ;
- une diminution des réductions de valeur des stocks suite au transfert de 70 % des conventions de rachat (buy-back) avec des sociétés de location de voiture à VDFin ;
- la reprise d'une provision (4,5 millions EUR) ;
- Contribution moindre des concessions détenues en propre (activité de vente au détail)
- partiellement compensés par une augmentation des dépenses consenties dans le cadre de projets de mobilité novateurs chez Lab Box.

Les éléments d'*ajustement*[1] (-6,2 millions EUR) sont principalement liés à l'implémentation de la stratégie "Market Area".

Les charges financières nettes ont atteint 1,3 million EUR en 2018 (contre 2,0 millions EUR en 2017). Les charges financières nettes *ajustées*[1] ont atteint 1,9 million EUR (2,0 millions EUR en 2017).

Le résultat avant impôts[2] a atteint 115,4 millions EUR (+25,4 %) ou 118,0 millions EUR (+18,8 %) après exclusion des éléments d'*ajustement*[1]. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1,2], a progressé de 18,7 % pour s'inscrire à 121,7 millions EUR. La contribution des sociétés mises en équivalence au résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], s'est élevée à 10,6 millions EUR (9,3 millions en 2017).

Les charges d'impôts ont atteint 38,6 millions EUR (contre 29,3 millions EUR en 2017). Les charges d'impôts *ajustées*[1] ont atteint 40,7 millions EUR (contre 30,5 millions EUR en 2017). L'augmentation des charges d'impôts est due à une augmentation des bénéfices et à une diminution des crédits d'impôts disponibles.

Le résultat après impôts, part du groupe[2], s'est élevé à 76,8 millions EUR (contre 62,7 millions EUR en 2017). Le résultat *ajusté* après impôts, part du groupe[1,2], a progressé de 8,5 millions EUR pour s'inscrire à 77,3 millions EUR.

2.2. DETTE NETTE ET FLUX DE TRÉSORERIE

La dette nette de D'Ieteren Auto s'est établie à 60,8 millions EUR à la fin 2018. Ce montant ne tient pas compte du solde de trésorerie au niveau du secteur opérationnel Autres.

Le flux de trésorerie net (après impôts) s'est inscrit à -44 millions EUR en 2018 (68 millions EUR en 2017). L'augmentation de l'EBITDA *ajusté*[1,5] (115 millions EUR en 2018 contre 95 millions EUR en 2017) a été plus que compensée par une augmentation du fonds de roulement (-114 millions EUR contre -5 millions EUR d'impact), une augmentation des investissements nets (-18 millions EUR contre -10 millions EUR) principalement liée à l'implémentation de nouveaux logiciels/systèmes informatiques et à une augmentation des impôts payés (-25 millions EUR contre -11 millions EUR). L'augmentation de 79 millions EUR des stocks sur un an reflète l'impact temporaire du WLTP.

2.3. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

D'Ieteren Auto a signé de nouveaux contrats d'importation avec le groupe Volkswagen ainsi que des contrats avec les concessionnaires qui dirigent les Market Areas. Les nouveaux contrats reflètent la vision du secteur automobile de demain et créent de nouvelles opportunités, notamment une approche commerciale qui deviendra de plus en plus axée sur le client.

Le projet Magellan a été lancé en septembre 2018 dans le but de développer une stratégie qui préparera D'Ieteren Auto pour les changements dans le secteur de la mobilité.

D'Ieteren Auto a annoncé la prochaine étape de Pole Position, le programme lancé en 2014 en vue de rationaliser l'empreinte et d'améliorer la rentabilité des D'Ieteren Car Centers à Bruxelles. Depuis l'introduction de ce programme, le nombre de sites a été réduit de 12 à 6, les volumes de ventes ont augmenté et les pertes ont été réduites. La prochaine étape ("Leading the Race") consistera à renforcer la présence de D'Ieteren Auto dans le sud-ouest de Bruxelles. La concession Seat existante à Anderlecht sera transformée en un site multi-marques à la pointe de la technologie qui offrira des services de vente et d'après-vente pour Volkswagen (y compris utilitaires), Seat et Škoda à partir de 2022. Les activités de vente et d'après-vente de la Rue du Mail (Ixelles) et D'Ieteren Centre seront déplacées sur le site d'Anderlecht. Les sites de Drogenbos et de Zaventem offriront des services pour Audi.

D'Ieteren Auto a acquis les concessions suivantes :

- Clissen (10/2018) : concessions Audi, Volkswagen et Volkswagen Utilitaires au nord d'Anvers
- Bruynseels (11/2018) : concessions Audi, Volkswagen et Volkswagen Utilitaires à l'ouest de Bruxelles
- Dielis (01/2019) : une concession Audi dans la Market Area de Malines

Ces opérations s'inscrivent dans la stratégie Market Area qui a pour objectif d'atteindre une cohérence au niveau de l'approche, du leadership et de l'excellence opérationnelle dans chacune des 25 Market Areas. D'Ieteren joue le rôle de Market Area Leader à Bruxelles, Anvers et Malines.

D'Ieteren Auto a lancé EDI (Electric D'Ieteren Solutions) en janvier 2019. EDI offre une solution complète aux conducteurs de voitures électriques et aux gestionnaires de flottes, notamment des stations de rechargement à domicile ou sur les lieux de travail et une carte de rechargement qui donne accès à plus de 100.000 bornes dans 25 pays européens. VDFin propose le financement pour les solutions EDI.

2.4. PERSPECTIVES POUR 2019

D'Ieteren Auto ambitionne d'augmenter sa part de marché dans un marché belge des voitures neuves qui devrait connaître un léger ralentissement en 2019. Les ventes de D'Ieteren Auto devraient être portées par le lancement de nouveaux modèles et des remplacements, en particulier chez Audi. Après le récent remplacement de la Q3 et de l'A1 Sportback et le lancement de l'e-tron et de la Q8, le calendrier d'Audi pour cette année prévoit le facelift de la Q7 et de l'A4, l'introduction de l'A1 City Carver, de la Q3 Sportback et de l'e-tron Sportback et le remplacement de l'A3 Sportback. Volkswagen élargit son offre SUV avec l'introduction du T-Cross, la Passat recevra un facelift et la nouvelle Golf sera lancée au quatrième trimestre 2019. Seat a récemment lancé un grand SUV (Tarraco). Škoda a introduit la Scala pour étendre son offre dans le segment des voitures compactes. L'Octavia Combi sera remplacée et un nouvel SUV (Kamiq) sera introduit. Porsche a récemment remplacé la 911 et va introduire la Cayenne Coupé au premier trimestre 2019 et la Taycan entièrement électrique au mois de décembre 2019.

Sur une base comparable, le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1,2], devrait s'améliorer modérément au cours de l'exercice 2019 grâce à une hausse des volumes, à une rentabilité accrue des activités de vente au détail et à la contribution des acquisitions récemment annoncées.

3. BELRON

Au niveau de Belron (à 100 %) :

- **Les ventes externes (3.839,7 millions EUR) ont progressé de 10,1 %, se répartissant en une croissance organique[6] de 10,3 % et une croissance liée aux acquisitions de 2,0 % partiellement compensées par un effet de change négatif de 2,1 %.**
- **Le résultat opérationnel s'est élevé à 103,6 millions EUR (contre 148,5 millions EUR en 2017) :**
  - **Le résultat opérationnel *ajusté*[1] a atteint 225,7 millions EUR (+18,9 %).**
  - **Les éléments d'*ajustement*[1] s'élevaient à -122,1 millions EUR.**

Au niveau du secteur opérationnel de Belron dans les comptes consolidés de D'Ieteren :

- **Le résultat avant impôts était de 1.010,9 millions EUR (contre 62,4 millions EUR en 2017). Le montant pour 2018 inclut la plus-value globale sur la cession de 40% de la participation dans Belron.**
- **Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], s'est établi à 90,3 millions EUR, venant de 81,9 millions EUR (montant de 2017 retraité pour refléter la même participation moyenne pondérée de 57,78 % qu'en 2018). L'augmentation de 8,4 millions EUR reflète une nette amélioration de la performance opérationnelle sous-jacente et une augmentation des charges financières suite aux refinancements intervenus aux quatrièmes trimestres de 2017 et de 2018.**

Perspectives pour 2019 :

- **Croissance organique modérée à un chiffre des ventes[6]**
- **Le résultat *ajusté* avant impôts, part de D'Ieteren[1], devrait enregistrer une croissance à deux chiffres. Cette prévision se base sur des taux de change moyens qui correspondent aux taux en vigueur à la fin de l'année 2018 et sur une participation de 54,10 % dans Belron en 2018 (recalculée) et 2019.**

3.1. VENTES ET RÉSULTATS

Ventes

Les ventes de Belron ont atteint 3.839,7 millions EUR en 2018, en hausse de 10,1 % se répartissant en une croissance organique[6] de 10,3 % et une croissance liée aux acquisitions de 2,0 %, partiellement compensées par un effet de change négatif de 2,1 %.

Alors que la présence géographique de Belron était auparavant subdivisée en deux régions (Europe et Hors Europe), elle inclut les régions suivantes depuis 2018 :

- Amérique du Nord : États-Unis et Canada.
- Europe : France, Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas, Suisse, Portugal, Grèce, Autriche et Hongrie.
- Reste du monde : Royaume-Uni, Australie, Norvège, Nouvelle-Zélande, Suède, Danemark, Irlande et Finlande.

En Amérique du Nord, les ventes ont augmenté de 10,7 %, se répartissant en une croissance organique[6] de 13,4 % et une croissance liée aux acquisitions de 0,3 %, partiellement compensées par un effet de change négatif de 3,1 %. La croissance organique[6] des ventes reflète une augmentation de la part de marché dans un marché en plein essor, une augmentation des prix liée en partie à la complexité accrue des pare-brises et à la hausse des ventes de produits auxiliaires. La complexité accrue des pare-brises est liée à la pénétration plus élevée des systèmes d'aide à la conduite (ADAS). La croissance liée aux acquisitions se rapporte principalement à l'acquisition de Richardson's Auto Glass aux États-Unis qui a été réalisée en juin 2018. L'effet de change négatif est essentiellement dû à un dollar américain plus faible.

En Europe, les ventes ont augmenté de 9,7 %, se répartissant en une croissance organique[6] de 5,8 % et une croissance liée aux acquisitions de 4,3 %, partiellement compensées par un effet de change négatif de 0,4 %. La croissance organique[6] des ventes s'est principalement observée en France et en Espagne, sous l'effet d'une hausse des volumes et d'une hausse des prix, en partie due à la complexité accrue des pare-brises. La croissance liée aux acquisitions se rapporte principalement aux acquisitions réalisées dans le cadre du programme d'extension des services en France (réparations en cas de dommage immobilier) et en Belgique (réparations de dégâts automobiles), clôturées respectivement en mars 2017 et en octobre 2017. L'effet de change négatif est essentiellement dû à une lire turque plus faible.

Dans le reste du monde, les ventes ont progressé de 9,4 %, se répartissant en une croissance organique[6] de 10,7 % et une croissance liée aux acquisitions de 1,9 %, partiellement compensées par un effet de change négatif de 3,2 %. La croissance organique[6] des ventes s'est principalement observée au Royaume-Uni, sous l'effet d'une hausse des volumes, d'une augmentation des prix en partie due à la complexité accrue des pare-brises, et d'une hausse des ventes de produits auxiliaires. La croissance liée aux acquisitions se rapporte principalement à l'acquisition de services de réparation et de remplacement en cas de sinistre immobilier en Australie et en Nouvelle-Zélande en mars 2018. L'effet de change est surtout lié à l'affaiblissement du dollar australien.

Le nombre total de clients servis a atteint un record de 17,8 millions (+7,8 % sur un an), dont 17,3 millions (+5,9 %) dans les services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules et de gestion de déclaration de sinistres.

Résultats

Le résultat opérationnel s'est établi à 103,6 millions EUR en 2018 (contre 148,5 millions EUR en 2017).

Le résultat opérationnel *ajusté*[1] a progressé de 18,9 % pour s'établir à 225,7 millions EUR. Il convient de noter qu'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" entre le 28 novembre 2017, date à laquelle D'Ieteren et CD&R ont signé un accord définitif concernant l'acquisition par CD&R de 40 % de la participation dans Belron, et le 7 février 2018, date à laquelle le closing a eu lieu. En application de la norme IFRS 5, les immobilisations corporelles et incorporelles n'ont pas été dépréciées pendant cette période, résultant en un impact positif de 10,3 millions EUR (à 100 %) sur le résultat opérationnel (*ajusté*[1]) de Belron en 2018 (10,5 millions EUR en 2017). Si l'on tient compte de la charge d'amortissement entre le 28 novembre 2017 et le 7 février 2018, le résultat opérationnel a*justé*[1] a augmenté de 36,1 millions EUR pour s'établir à 215,4 millions EUR. Les États-Unis ont été le principal contributeur à cette amélioration, suivis par la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Allemagne.

Les charges associées au plan d'incitant à long terme du management (plans "rolling 3 ans" lancés en 2016 et 2017) s'élèvent à 34,1 millions EUR (2017 : 20,2 millions EUR). Cette hausse reflète les solides résultats de 2018 et des perspectives plus favorables pour 2019. Le programme en question a été remplacé en juin 2018 par un programme de participation du management au capital, le Management Reward Plan, ou MRP.

Les éléments d'a*justement*[1] au niveau du résultat opérationnel, qui s'élèvent à -122,1 millions EUR incluent le bonus de transaction et les honoraires liés à la cession de 40% de la participation dans Belron (comptabilisée au premier semestre 2018), des pertes de valeur aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande, en Hongrie et en Grèce, des pertes sur cession (Russie et Turquie), l'amortissement de contrats client et de marques, des provisions, des coûts de restructuration et les ajustements de juste valeur d'instruments financiers.

Le résultat financier net (907,3 millions EUR) incluait la plus-value globale de cession (987,7 millions EUR comptabilisés au premier semestre 2018) sur la cession de 40 % de la participation dans Belron. Les charges financières nettes a*justées*[1] ont augmenté, passant de 37,5 millions EUR en 2017 à 59,1 millions EUR en 2018 suite à l'émission d'emprunts à terme fixe et au paiement de dividendes aux quatrièmes trimestres 2017 et 2018.

Le résultat avant impôts était de 1.010,9 millions EUR en 2018 (contre 62,4 millions EUR en 2017). Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], a augmenté de 10,3 % pour s'établir à 90,3 millions EUR sur une base comparable (en se basant sur une participation de 57,78 % en 2017 et en 2018). Les charges d'impôts *ajustées*[1] ont atteint 39,1 millions EUR (30,0 millions EUR en 2017).

Le résultat après impôts, part du groupe, est passé de 41,3 millions EUR en 2017 à 991,6 millions EUR en 2018. Le résultat *ajusté* après impôts[1], part du groupe, a reculé de 116,0 millions EUR à 74,9 millions EUR, reflétant la diminution de la participation de D'Ieteren dans Belron (57,78 % en 2018 contre 94,85 % en 2017). Sur une base comparable (participation de 57,78 % dans Belron en 2017 et en 2018), le résultat *ajusté* après impôts[1], part du groupe, a progressé de 70,7 millions EUR à 74,9 millions EUR.

3.2. DETTE NETTE ET FLUX DE TRÉSORERIE

La dette financière nette[4] de Belron a augmenté, passant de 1.271,9 millions EUR fin 2017 à 1.638,6 millions EUR fin 2018 (100 %). Un nouvel emprunt à terme fixe a été émis le 13 novembre 2018 à hauteur de 455 millions USD (soit l'équivalent de 400 millions EUR). Le produit de cet emprunt a été utilisé pour payer des dividendes (400 millions EUR). Le ratio dette financière nette[4]/EBITDA[5] de Belron a atteint 4,23x au 31 décembre 2018.

Le flux de trésorerie net (après impôts) s'est inscrit à 164 millions EUR en 2018, venant de 70 millions EUR en 2017. Cette augmentation est principalement attribuable à une augmentation de l'EBITDA *ajusté*[1,5], (+55 millions EUR) et à une réduction des dépenses d'investissement (112 millions EUR, venant de 174 millions EUR en 2017) partiellement compensées par une augmentation de l'impôt sur le résultat et des intérêts.

3.3. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Belron a initié un projet de transformation des activités de grande ampleur (le programme "Fit for Growth") au quatrième trimestre de 2018, dans le but de stimuler ses performances financières.

En décembre, Belron a vendu ses activités en Russie et en Turquie aux équipes de management locales. Dans le cadre de ces transactions, Belron a conclu des contrats de franchise avec les nouveaux propriétaires afin de continuer de fournir une licence de marque pour Carglass® ainsi que son expertise opérationnelle, commerciale et marketing. La charge sur la cession et la franchise de 19,8 millions EUR est reprise dans les éléments d'*ajustement*[1].

À la fin du mois de décembre, Belron a entamé des négociations avec des tierces parties concernant la vente et le franchisage de ses activités en Grèce et en Hongrie. Les éléments d'*ajustement*[1] comprennent 10,0 millions EUR de frais liés à la cession et au franchisage prévus de ces opérations.

3.4. MANAGEMENT REWARD PLAN

Le programme de participation du management au capital de Belron (MRP) concerne environ 250 employés clés et a été mis en place le 15 juin 2018. Les participants au MRP ont souscrit à des actions de Belron Group S.A. pour un montant total de 21,8 millions EUR. Pour rappel, une partie des capitaux propres émis dans le cadre du MRP est composée d'actions "ratchet" qui permettront au management de bénéficier de rendements supplémentaires si certains objectifs liés aux performances (TRI et "cash-on-cash") sont atteints lors de la sortie, ce qui aura pour résultat une dilution supplémentaire pour les actionnaires existants. Le MRP n'a aucun impact sur les droits de vote de D'Ieteren (54,85 %).

Le tableau suivant montre la propriété du capital social et les droits de vote des actionnaires de Belron au 31 décembre 2018 :

	% DU CAPITAL	% DROITS DE VOTE
D'Ieteren	54,10%	54,85%
CD&R	39,45%	40,00%
Holding familiale du CEO de Belron	5,08%	5,15%
Participants au MRP	1,37%	0,00%
Total	**100,00%**	**100,00%**

3.5. PERSPECTIVES POUR 2019

Belron anticipe une croissance organique des ventes[6] "modérée à un chiffre" et une amélioration à deux chiffres du résultat *ajusté* avant impôts, part de D'Ieteren[1]. Cette prévision se base sur des taux de change moyens qui correspondent aux taux en vigueur à la fin de l'année 2018 et sur une participation de 54,10 % dans Belron en 2018 (recalculée) et 2019.

Cette progression reflètera la croissance des ventes et les initiatives visant à améliorer l'efficacité dans tous les pays, ainsi qu'une réduction des coûts associés au programme d'incitant à long terme pour le management puisqu'en 2019, ces charges se limiteront au programme lancé en 2017.

4. MOLESKINE

- **Les ventes ont progressé de 12,0 % pour s'établir à 174,1 millions EUR en 2018, ou de 14,8 % à taux de change constants, après une performance particulièrement solide en décembre (+28,8 % à taux de change constants). Chaque région a enregistré une croissance à deux chiffres. Le B2B est le canal qui a signé la croissance la plus rapide. La catégorie des produits Non-papier, qui comprend principalement des sacs et des petits articles en cuir, représentait 40 % de la croissance des ventes de Moleskine en 2018.**
- **Le résultat opérationnel s'est établi à 28,6 millions EUR (+13,5 %), témoignant d'une croissance rentable.**
- **Le résultat avant impôts et le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1] s'élevaient à 18,9 millions EUR (+24,3 %).**
- **Perspectives pour l'exercice 2019 : Moleskine vise une croissance à deux chiffres à taux de change constants pour ses ventes et son résultat *ajusté*[1] avant impôts, soutenue par une croissance continue des ventes dans les différentes régions, dans tous les canaux et toutes les catégories de produits.**

4.1. VENTES

Les ventes de Moleskine ont progressé de 12,0 % pour s'établir à 174,1 millions EUR en 2018, ou de 14,8 % à taux de change constants. Les ventes ont été particulièrement solides en décembre (+28,8 % à taux de change constants). Chaque région a réalisé une croissance à deux chiffres. La quote-part des produits Non-papier a augmenté, le chiffre d'affaires des sacs et des petits articles en cuir ayant plus que doublé. L'effet de change négatif reflète principalement l'affaiblissement du dollar américain et du dollar de Hong Kong.

Croissance des ventes à taux de change constants :

- **EMEA** (47 % du total) : en hausse de 13,8 %, avec une croissance dans tous les canaux.
- **Amériques** (36 % du total) : croissance de 13,4 % avec une performance particulièrement solide dans le canal B2B.
- **APAC** (17 % du total) : en hausse de 19,6 % avec une croissance marquée du canal B2B et de l'e-commerce. La stabilité des ventes dans le canal de la vente en gros sur l'ensemble de l'exercice témoigne d'une reprise au deuxième semestre. L'optimisation du réseau de magasins, impliquant des fermetures, a entraîné une diminution des ventes au détail. La dynamique des ventes via l'e-commerce s'est nettement améliorée au deuxième semestre de 2018, surtout grâce aux nouvelles activations de marketplaces en Chine.

Tous les canaux de distribution ont réalisé une saine croissance des ventes à taux de change constants :

- Les **ventes en gros** ont progressé de 6,9 %, ce qui reflète la croissance dans la région EMEA et les Amériques et des ventes stables dans la région APAC. Moleskine a continué de développer des relations directes avec les principaux détaillants. Une filiale a été créée au Japon afin d'améliorer la couverture et de mieux capter le potentiel du marché par le biais d'une proximité accrue avec le client. Le développement de relations avec les clients dans les canaux spécialisés pour les produits Non-Papier (à savoir les sacs et les appareils électroniques) a également contribué à la croissance des ventes.
- Le canal **B2B** a enregistré une croissance de 41,5 %, mettant à profit des capacités de distribution éprouvées. Excellent moteur de la notoriété de la marque, le B2B a confirmé sa pertinence pour l'entreprise, sous l'effet du développement de projets de grande envergure avec des entreprises internationales et des fournisseurs de produits promotionnels.
- Les **ventes au détail** ont progressé de 3,2 %. 2018 fut marquée par la rationalisation du réseau, avec 16 fermetures de magasins et 9 ouvertures. Le nombre de magasins à la fin de l'année s'élevait à 80, venant de 87 à la fin 2017. Les ouvertures de magasins ont eu lieu dans les endroits les plus fréquentés de type "travel retail", notamment la gare de Liverpool street à Londres, la gare Montparnasse à Paris, l'aéroport de Naples, l'aéroport Roissy à Paris et la gare ferroviaire de Naples. La mise en œuvre d'initiatives visant à promouvoir l'excellence au niveau de la vente au détail dans l'ensemble du réseau reste une priorité, et l'accent est particulièrement mis sur la conversion en magasin. La stratégie de merchandising optimisée et le poids croissant des sacs dans la composition des ventes ont mené à une augmentation globale de la valeur moyenne de transaction. La formation du personnel de magasin a également eu un impact positif sur le taux de conversion.
- Les ventes de l'**e-commerce** ont progressé de 12,0 % grâce aux solides performances signées au quatrième trimestre (+19 % sur un an). Le lancement de marketplaces en Chine a contribué à la solide performance du deuxième semestre 2018.

4.2. RÉSULTATS

Le résultat opérationnel s'est élevé à 28,6 millions EUR en 2018, venant de 25,2 millions EUR en 2017, soutenues par diverses initiatives stratégiques qui commencent à porter leurs fruits. La charge sans effet de trésorerie associée au programme d'incitant à long terme pour la période 2016-2021 s'est élevée à 1,7 million EUR en 2018, contre 2,5 millions EUR en 2017.

Les charges financières nettes ont atteint 9,7 millions EUR en 2018 (contre 10,1 millions EUR en 2017). Le résultat avant impôts était de 18,9 millions EUR (contre 15,2 millions EUR en 2017). Les produits d'impôts ont atteint 3,9 millions EUR (contre des charges de 5,1 millions EUR en 2017). Le montant de 2018 inclut l'avantage lié à l'exonération des revenus des brevets. Le 22 juin 2018, l'autorité fiscale italienne et Moleskine ont signé une convention définissant la méthode de calcul pour déterminer l'avantage fiscal lié à l'exonération des revenus des brevets qui permet de réduire la taxation sur les revenus provenant de l'utilisation de la propriété intellectuelle. Le bilan au 31 décembre 2018 inclut une créance fiscale de 6,5 millions EUR pour la période 2015-2017.

Le résultat après impôts a plus que doublé (22,8 millions EUR, soit +126 %) grâce à une hausse des résultats opérationnels et à l'avantage fiscal lié à l'exonération des revenus des brevets.

4.3. DETTE NETTE ET FLUX DE TRÉSORERIE

La dette nette de Moleskine était de 282,2 millions EUR (dont 155,9 millions EUR d'emprunts intra-groupe) à la fin 2018, contre 289,4 millions EUR à la fin décembre 2017.

Le flux de trésorerie net après impôts s'est inscrit à 13 millions EUR en 2018, venant de 0 million EUR en 2017. L'augmentation de 13 millions EUR comprend une croissance de l'EBITDA (40 millions EUR contre 38 millions EUR) et une diminution des impôts (-1 million EUR contre -12 millions EUR) partiellement compensées par une augmentation des besoins en fonds de roulement (-14 millions EUR contre - 8 millions EUR d'impact). La diminution des impôts s'explique en grande partie par l'exonération des revenus des brevets. Les stocks ont augmenté de 9,5 millions EUR pour s'établir à 41,7 millions EUR en raison de taxes plus élevées aux États-Unis, d'achats réalisés en vue d'innovations produits en 2019 et d'un rachat des stocks au Japon suite à la modification du modèle de distribution.

4.4. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

La connaissance des préférences des clients locaux étant considérée comme cruciale pour développer l'avantage concurrentiel de la marque dans chaque marché, Moleskine a continué de renforcer ses organisations régionales. Le nombre d'équivalents temps plein a atteint 491 à la fin 2018 (+23 en un an).

Moleskine a toujours innové suivant le continuum analogique-numérique. En 2017, elle a lancé le programme Moleskine Open Innovation, 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 talentueuses à soumettre des concepts, des projets et des propositions en échange d'une opportunité de travailler en étroite collaboration avec Moleskine – ce qui implique le partage d'expertise, le développement d'un savoir-faire et la transposition d'idées inspirantes dans la réalité industrielle. Les douze candidats les plus prometteurs, venant du monde entier, furent invités à présenter leurs projets au siège central de Moleskine à Milan. En 2018, trois finalistes ont été sélectionnés pour donner vie à leurs propositions et les mettre sur le marché avec le soutien d'un groupe de mentors, de facilitateurs et d'entrepreneurs de Moleskine dans le cadre d'un programme d'incubateur d'une durée de six mois. Moleskine est actuellement occupée à explorer des voies de collaboration à long terme avec une de ces trois start-ups qui est à l'origine d'une application novatrice dans le domaine de la productivité personnelle.

Actions, une application visant à augmenter la productivité personnelle qui rencontre un franc succès, compte quelque 600.000 téléchargements à son actif depuis son lancement en avril 2018. Cette app complète à merveille l'app Timepage existante.

4.5. PERSPECTIVES POUR 2019

Moleskine vise une croissance à deux chiffres à taux de change constants pour ses ventes et son résultat *ajusté* avant impôts[1], soutenue par une croissance continue des ventes dans les différentes régions, dans tous les canaux et toutes les catégories de produits. La croissance des ventes en gros s'appuiera sur ses capacités avérées de distribution via la gestion des espaces de vente, l'extension du réseau, la croissance des grands comptes et la poursuite du développement de marchés clés comme le Japon. Le canal B2B devrait confirmer sa solide performance de 2018 tout en exploitant davantage le potentiel d'une stratégie produits multi-catégories. La croissance de la vente au détail sera soutenue par l'attention particulière accordée à l'amélioration des indicateurs clés de performance et par quelques ouvertures de nouveaux magasins (en nombre restreint). Le canal e-commerce profitera d'une amélioration de la gouvernance avec notre prestataire de services et de l'expérience client, ainsi que de l'activation de nouveaux pays.

5. AUTRES

5.1. RÉSULTATS

Le secteur opérationnel "Autres" englobe principalement les activités "corporate" et immobilières (D'Ieteren Immo S.A.). Le résultat opérationnel *ajusté* est resté globalement stable à -9,4 millions EUR en 2018. L'élément d'*ajustement*[1] de -11,3 millions EUR se rapporte aux honoraires restants et autres charges associées à la finalisation de la cession de 40% de la participation dans Belron.

Les charges financières nettes, qui s'élevaient à 36,3 millions EUR (10,1 millions EUR de produits financiers net en 2017) incluaient des éléments d'*ajustement*[1] de 40,9 millions EUR associés à la variation de la juste valeur d'un passif éventuel et d'autres charges financières liées à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R. Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], a atteint -4,8 millions EUR (-4,3 millions EUR en 2017).

5.2. TRÉSORERIE NETTE

L'augmentation significative de la position de trésorerie nette (de 550,6 millions EUR fin 2017 à 1.142,2 millions EUR à la fin 2018) s'explique principalement par la contrepartie versée par CD&R suite à la cession de 40% de la participation dans Belron (628,7 millions EUR) et du dividende (217,4 millions EUR) reçu de Belron au quatrième trimestre 2018, partiellement compensés par le paiement en juin 2018 du montant total du dividende aux actionnaires de D'Ieteren (208,4 millions EUR). Le prêt consenti à Moleskine s'élevait à 155,9 millions EUR à la fin 2018.

5.3. D'IETEREN IMMO

D'Ieteren Immo S.A. regroupe toutes les activités immobilières de D'Ieteren en Belgique. Les investissements sont restés stables à 13 millions EUR. Le projet Zen Park à Drogenbos s'est achevé en juin 2018. Le site accueille un centre de carrosserie multi-marques à la pointe de la technologie et un centre My Way (véhicules d'occasion). Les projets de construction en cours incluent un nouveau centre Porsche en Wallonie, une concession Seat à Malines et un immeuble à appartements (TenBosch Housing) à Bruxelles. D'Ieteren Immo prépare les plans pour le développement du centre de distribution (Kortenberg), la rénovation du siège social de D'Ieteren et le site d'Anderlecht.

6. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les coûts de Recherche et Développement (R&D) à l'échelle du groupe se sont élevés à 9,7 millions EUR en 2018 :

- A travers sa filiale Lab Box, D'Ieteren Auto explore, analyse et développe des services de mobilité flexibles et innovants, en particulier des solutions d'intermodalité et plateformes MaaS (« Mobility as a Service »). Par exemple, l'application Pikaway permet le routage, la réservation et le paiement de trajets intermodaux. Les investissements dans Lab Box ont atteint 6,5 millions EUR en 2018 venant de 2,3 millions EUR en 2017.
- Belron possède sa propre division de Recherche et Développement, Belron Technical. Cette dernière développe des normes techniques et innovations pour révolutionner le secteur de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicule. En 2018, Belron a fortement amélioré sa capacité à offrir à tous ses clients des services de calibration ADAS (Advanced Driver Assistance System). Le budget R&D de Belron s'est élevé à 2,7 millions EUR en 2018 contre 1,9 million en 2017.
- Chez Moleskine, les départements en charge du développement numérique et de la Recherche et du Développement ont œuvré à la recherche de solutions pour combler le vide entre l'analogique et le numérique, créant ainsi une connexion entre les produits Papier et digitaux. La Cellule d'Innovation digitale a dépensé environ 500.000 EUR en Recherche et Développement en 2018.

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.

2 Auparavant, le secteur opérationnel D'Ieteren Auto englobait les activités de distribution automobile ainsi que les activités immobilières et corporate du groupe. Depuis la publication des résultats du premier semestre de 2018, les résultats du secteur D'Ieteren Auto ne comprennent plus que les activités de distribution automobile, ce qui améliore la transparence des informations financières.

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.

5 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. La méthode de calcul de l'EBITDA n'étant pas définie par les normes IFRS, la méthode utilisée par le groupe peut ne pas être similaire à celle adoptée par d'autres entreprises et peut dès lors ne pas être comparable.

6 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.

7 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 » entre le 28 novembre 2017, date à laquelle D'Ieteren et CD&R ont signé un accord définitif concernant l'acquisition par CD&R d'une participation de 40 % dans Belron, et le 7 février 2018, date à laquelle le closing a eu lieu. En application de la norme IFRS 5, les immobilisations corporelles et incorporelles n'ont pas été dépréciées pendant cette période, ce qui a eu un impact positif de 10,3 millions EUR (à 100 %) sur le résultat opérationnel (ajusté) de Belron en 2018 (10,5 millions EUR en 2017).

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 ci-dessous) et chaque sous-total du compte de résultats sectoriel (voir ci-dessous) 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 dont 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/IFRS 9 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) les pertes de valeur relatives au goodwill et aux autres actifs non courants ;

(d) 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 ;

(e) les autres 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 présentés séparément 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 comprend 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	2018			2017		
	Total	*Dont*		**Total**	*Dont*	
		Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*		*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*
Produits des activités ordinaires	**3.578,1**	*3.578,1*	*-*	**3.455,1**	*3.455,1*	*-*
Coût des ventes	-3.090,4	*-3.090,4*	*-*	-2.985,2	*-2.978,0*	*-7,2*
Marge brute	**487,7**	*487,7*	*-*	**469,9**	*477,1*	*-7,2*
Charges commerciales et administratives	-376,9	*-359,4*	*-17,5*	-374,3	*-366,7*	*-7,6*
Autres produits opérationnels	10,1	*10,1*	*-*	5,8	*5,8*	*-*
Autres charges opérationnelles	-6,2	*-6,2*	*-*	-5,1	*-5,1*	*-*
Résultat opérationnel	**114,7**	*132,2*	*-17,5*	**96,3**	*111,1*	*-14,8*
Charges financières nettes	-47,3	*-7,0*	*-40,3*	-1,9	*-6,5*	*4,6*
Produits financiers	1,8	*1,3*	*0,5*	3,6	*0,7*	*2,9*
Charges financières	-49,1	*-8,3*	*-40,8*	-5,5	*-7,2*	*1,7*
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	0,1	*68,1*	*-68,0*	5,4	*5,6*	*-0,2*
Résultat avant impôts	**67,5**	*193,3*	*-125,8*	**99,8**	*110,2*	*-10,4*
Impôts sur le résultat	-20,9	*-24,8*	*3,9*	-28,5	*-31,4*	*2,9*
Résultat des activités poursuivies	**46,6**	*168,5*	*-121,9*	**71,3**	*78,8*	*-7,5*
Activités abandonnées	1.002,1	*14,4*	*987,7*	43,6	*122,3*	*-78,7*
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**1.048,7**	*182,9*	*865,8*	**114,9**	*201,1*	*-86,2*
Résultat attribuable aux:						
Porteurs de capitaux propres de la société-mère	**1.048,0**	*182,2*	*865,8*	**112,6**	*194,8*	*-82,2*
Participations ne donnant pas le contrôle	0,7	*0,7*	*-*	2,3	*6,3*	*-4,0*
Résultat par action						
De base (en EUR)	19,12	*3,32*	*15,80*	2,05	*3,55*	*-1,50*
Dilué (en EUR)	19,08	*3,32*	*15,76*	2,05	*3,54*	*-1,49*
Résultat par action pour le résultat des activités poursuivies						
De base (en EUR)	0,85	*3,08*	*-2,23*	1,30	*1,44*	*-0,14*
Dilué (en EUR)	0,85	*3,07*	*-2,22*	1,30	*1,43*	*-0,13*

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

Les secteurs opérationnels du Groupe sont D'Ieteren Auto, Belron, Moleskine et Autres. Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation du Groupe et sa structure de reporting interne, ainsi qu'avec les exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

Dans le passé, le secteur opérationnel D'Ieteren Auto comprenait les activités de distribution automobile ainsi que les activités *corporate* et immobilières du Groupe. À partir de la publication des résultats du premier semestre 2018, les résultats du secteur D'Ieteren Auto ne comprennent plus que les activités de distribution automobile ; les résultats des activités *corporate* et immobilières sont présentés ensemble dans un nouveau secteur opérationnel distinct « Autres ». Le compte de résultats sectoriel pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017 a été retraité en conséquence pour refléter cette nouvelle présentation.

Malgré la comptabilisation de Belron au sein des sociétés mises en équivalence à compter de la date de la transaction avec CD&R (voir note annexe 1 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'information), Belron représente un secteur opérationnel distinct, reflétant la structure de *reporting* interne du Groupe.

en millions de EUR	**2018**					
	D'Ieteren Auto	**Belron**	**Mole-skine**	**Autres**	**Elimi-nations**	**Groupe**
Produits externes des activités ordinaires	3.404,0	3.839,7	174,1	-	-3.839,7	3.578,1
Produits intra-groupe des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.404,0**	**3.839,7**	**174,1**	**-**	**-3.839,7**	**3.578,1**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**106,8**	**103,6**	**28,6**	**-20,7**	**-103,6**	**114,7**
dont: Eléments ajustés	*113,0*	*225,7*	*28,6*	*-9,4*	*-225,7*	*132,2*
Eléments d'ajustement	*-6,2*	*-122,1*	-	*-11,3*	*122,1*	*-17,5*
Charges financières nettes	-1,3	907,3	-9,7	-36,3	-907,3	-47,3
Produits financiers	0,9	988,6	0,7	0,2	-988,6	1,8
Charges financières	-2,2	-81,3	-5,8	-41,1	81,3	-49,1
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-4,6	4,6	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	9,9	-	-	-	-9,8	0,1
Résultat avant impôts	**115,4**	**1.010,9**	**18,9**	**-57,0**	**-1.020,7**	**67,5**
dont: Eléments ajustés	*118,0*	*166,6*	*18,9*	*-4,8*	*-105,4*	*193,3*
Eléments d'ajustement	*-2,6*	*844,3*	-	*-52,2*	*-915,3*	*-125,8*
Impôt sur le résultat	-38,6	-26,8	3,9	13,8	26,8	-20,9
Résultat des activités poursuivies	**76,8**	**984,1**	**22,8**	**-43,2**	**-993,9**	**46,6**
dont: Eléments ajustés	*77,3*	*127,5*	*22,8*	*7,2*	*-66,3*	*168,5*
Eléments d'ajustement	*-0,5*	*856,6*	-	*-50,4*	*-927,6*	*-121,9*
Activités abandonnées	-	-	-	-	1.002,1	1.002,1
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**76,8**	**984,1**	**22,8**	**-43,2**	**8,2**	**1.048,7**

Résultat attribuable aux:	**D'Ieteren Auto**	**Belron**	**Mole-skine**	**Autres**		**Groupe**
Porteurs de capitaux propres	**76,8**	**991,6**	**22,8**	**-43,2**		**1.048,0**
dont: Eléments ajustés	*77,3*	*74,9*	*22,8*	*7,2*		*182,2*
Eléments d'ajustement	*-0,5*	*916,7*	-	*-50,4*		*865,8*
Participations ne donnant pas le contrôle	-	0,7	-	-		0,7
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**76,8**	**992,3**	**22,8**	**-43,2**		**1.048,7**

Au cours de la période, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie) au compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (Belron étant présenté comme une activité abandonnée depuis la début de la période jusqu'à la date de la Transaction – voir note annexe 1 des états financiers consolidés 2018 – et sur la ligne « quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » pour le restant de la période). Nous renvoyons à la note annexe 2 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'information.

en millions de EUR	2017 (1)					
	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Autres	Elimi-nations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	3.299,7	3.486,2	155,4	-	-3.486,2	3.455,1
Produits intra-groupe des activités ordinaires	8,3	-	-	-	-8,3	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.308,0**	**3.486,2**	**155,4**	**-**	**-3.494,5**	**3.455,1**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**88,0**	**148,5**	**25,2**	**-16,9**	**-148,5**	**96,3**
dont: Eléments ajustés	*95,2*	*189,8*	*25,2*	*-9,3*	*-189,8*	*111,1*
Eléments d'ajustement	*-7,2*	*-41,3*	-	*-7,6*	*41,3*	*-14,8*
Charges financières nettes	-2,0	-86,1	-10,0	10,1	86,1	-1,9
Produits financiers	0,3	0,3	0,2	3,1	-0,3	3,6
Charges financières	-2,3	-85,5	-5,7	1,6	86,4	-5,5
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-0,9	-4,5	5,4	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	6,0	-	-	-0,6	-	5,4
Résultat avant impôts	**92,0**	**62,4**	**15,2**	**-7,4**	**-62,4**	**99,8**
dont: Eléments ajustés	*99,3*	*152,3*	*15,2*	*-4,3*	*-152,3*	*110,2*
Eléments d'ajustement	*-7,3*	*-89,9*	-	*-3,1*	*89,9*	*-10,4*
Impôt sur le résultat	-29,3	-18,8	-5,1	5,9	18,8	-28,5
Résultat des activités poursuivies	**62,7**	**43,6**	**10,1**	**-1,5**	**-43,6**	**71,3**
dont: Eléments ajustés	*68,8*	*122,3*	*10,1*	*-0,1*	*-122,3*	*78,8*
Eléments d'ajustement	*-6,1*	*-78,7*	-	*-1,4*	*78,7*	*-7,5*
Activités abandonnées	-	-	-	-	43,6	43,6
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**62,7**	**43,6**	**10,1**	**-1,5**	**-**	**114,9**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Autres		Groupe
Porteurs de capitaux propres	**62,7**	**41,3**	**10,1**	**-1,5**		**112,6**
dont: Eléments ajustés	*68,8*	*116,0*	*10,1*	*-0,1*		*194,8*
Eléments d'ajustement	*-6,1*	*-74,7*	-	*-1,4*		*-82,2*
Participations ne donnant pas le contrôle	-	2,3	-	-		2,3
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**62,7**	**43,6**	**10,1**	**-1,5**		**114,9**

(1) Retraité afin de présenter les quatre secteurs opérationnels du Groupe - voir notes annexes 1 et 2 des états financiers consolidés 2018 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs opérationnels.

La colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie) au 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 2018 et en 2017, le Groupe a identifié les éléments suivants comme étant des éléments d'*ajustement* dans les quatre secteurs opérationnels (aucun pour Moleskine) :

en millions de EUR	2018			
	D'Ieteren Auto	Belron	Autres	Total (secteurs)*
Eléments d'*ajustement*				
Inclus dans le résultat opérationnel	**-6,2**	**-122,1**	**-11,3**	**-139,6**
Réajustement de valeur des instruments financiers	-	*-6,9 (d)*	-	*-6,9*
Amortissement des contrats client	-	*-5,5 (e)*	-	*-5,5*
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-	*-0,5 (f)*	-	*-0,5*
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	-	*-50,3 (g)*	-	*-50,3*
Autres éléments d'ajustement	*-6,2 (a)*	*-58,9 (h)*	*-11,3 (j)*	*-76,4*
Inclus dans les charges financières nettes	**0,6**	**966,4**	**-40,9**	**926,1**
Réajustement de valeur des instruments financiers	-	-	*-20,2 (k)*	*-20,2*
Autres éléments d'ajustement	*0,6 (b)*	*966,4 (i)*	*-20,7*	*946,3*
Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence	**3,0 (c)**	**-**	**-**	**3,0**
Inclus dans le résultat avant impôts (PBT)	**-2,6**	**844,3**	**-52,2**	**789,5**

* 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.

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

(1) Retraité afin de présenter les quatre secteurs opérationnels du Groupe - voir notes annexes 1 et 2 des états financiers consolidés 2018 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs opérationnels.

* 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 6,2 millions EUR (7,2 millions EUR au cours de la période précédente) dans le cadre du projet « Market Area » (optimisation du réseau de concessionnaires indépendants).

(b) Au cours de la période, les éléments d'*ajustement* inclus dans les charges financières nettes comprennent la plus-value de cession issue de la vente d'une concession automobile.

(c) Au cours de la période, la quote-part du Groupe dans les éléments d'*ajustement* des entités mises en équivalence s'élève à 3,0 millions EUR et est relative aux produits supplémentaires comptabilisés à la suite d'une modification des estimations comptables.

Belron

(d) Les ajustements de juste valeur des instruments de couverture des prix du carburant s'élèvent à -6,9 millions EUR (1,6 million EUR 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.

(e) Dans le cadre des acquisitions récentes (en particulier Maisoning en France), des contrats client ont été reconnus comme actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement s'élève à 5,5 millions EUR (4,5 millions EUR au cours de la période précédente).

(f) 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 0,5 million EUR (0,8 million EUR au cours de la période précédente).

(g) Au cours de la période, une perte de valeur totale de 50,3 millions EUR a été comptabilisée et comprend :

- Une perte de valeur de 40 millions EUR aux Pays-Bas, actée sur le goodwill (13,1 millions EUR), les marques (25,1 millions EUR) et les autres immobilisations incorporelles (1,8 million EUR) ;
- Une perte de valeur de 6,0 millions EUR en Nouvelle-Zélande, entièrement allouée au goodwill ;
- Des pertes de valeur de 4,3 millions EUR en Hongrie (0,9 million EUR) et en Grèce (3,4 millions EUR).

Ces pertes de valeur sont comptabilisées suivant le test de perte de valeur réalisé sur chacune des unités génératrices de trésorerie (soit les pays dans lesquels Belron opère).

Au cours de la période précédente, une perte de valeur totale de 19,5 millions EUR a été comptabilisée et comprend une perte de valeur de 16 millions EUR en Italie (entièrement allouée au goodwill) et une perte de valeur de 4,0 millions EUR 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.

(h) Au cours de la période, les autres éléments d'*ajustement* de -58,9 millions EUR comprennent principalement un bonus transactionnel (-33,1 millions EUR) lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R (voir notes annexes 1 et 16 des états financiers consolidés 2018), des honoraires liés à la transaction susmentionnée et à l'instauration d'un nouveau programme d'incitant pour le management (-2,8 millions EUR), des provisions liées à la fermeture de l'activité de gestion des déclarations de sinistre au Canada (-5,5 millions EUR), des coûts de restructuration concernant les équipes commerciales des États-Unis (-4,5 millions EUR), des provisions dans le cadre de litiges juridiques en cours (États-Unis ; -4,1 millions EUR), des frais liés à un programme de transformation des activités en cours (-2,7 millions EUR), et des provisions liées à la cession et au franchisage prévus en Grèce (-4,2 millions EUR) et en Hongrie (-1,6 million EUR).

Au cours de l'exercice précédent, les autres éléments d'*ajustement* de -18,1 millions EUR comprenaient principalement des honoraires (-8,1 millions EUR) liés au projet de recherche d'un partenaire minoritaire et des provisions (-11,4 millions EUR) comptabilisées dans le cadre de litiges juridiques (deux litiges réglés au Brésil et au Royaume-Uni et un litige en cours aux États-Unis).

(i) Au cours de la période, les autres éléments d'*ajustement* dans les charges financières nettes comprennent la plus-value consolidée (987,7 millions EUR) sur la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R (voir notes annexes 1 et 16 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'information et de précisions sur le calcul), la perte (-20,2 millions EUR) relative à la cession des activités en Russie et en Turquie et d'une entreprise au Royaume-Uni et des frais (-1,1 million EUR) encourus suite à un financement supplémentaire contracté en novembre 2018 (Belron a émis un nouvel emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans pour un montant de 455 millions USD et le produit a été utilisé pour payer un dividende aux actionnaires). Au cours de l'exercice précédent, les autres éléments d'*ajustement* (-48,6 millions EUR) comprenaient un intérêt accéléré et des frais et coûts de transaction liés au refinancement entrepris au quatrième trimestre de 2017.

Autres

(j) Au cours de la période, les autres éléments d'*ajustement* du résultat opérationnel (-11,3 millions EUR) sont liés aux honoraires restants et aux autres charges dans le cadre de la finalisation de la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R.

(k) Au cours de la période, le réajustement de valeur des instruments financiers représente la variation de juste valeur d'un passif éventuel lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R.

(l) Au cours de l'exercice précédent, les charges financières nettes comprenaient un produit de réajustement de valeur (1,7 million EUR) des options de vente accordées à certains actionnaires ne détenant pas le contrôle (holding familiale du CEO de Belron).

(m) Au cours de la période, les autres éléments d'*ajustement* dans les charges financières nettes comprennent d'autres charges financières liées à la finalisation de la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R. Au cours de l'exercice précédent, les autres éléments d'*ajustement* dans les charges financières nettes comprenaient la plus-value réalisée sur la cession d'une participation de 50 % dans OTA Keys s.a. à Continental AG.

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

en millions de EUR	2018					2017 (1)				
	D'Ieteren Auto	Belron (57,78%)	Mole-skine	Autres	Total (secteurs)	D'Ieteren Auto	Belron (94,85%)	Mole-skine	Autres	Total (secteurs)
Résultat avant impôts	**115,4**	**1.010,9**	**18,9**	**-57,0**	**1.088,2**	**92,0**	**62,4**	**15,2**	**-7,4**	**162,2**
Moins: éléments d'*ajustement* dans le résultat avant impôts	2,6	-844,3	-	52,2	-789,5	7,3	89,9	-	3,1	100,3
PBT *ajusté*	**118,0**	**166,6**	**18,9**	**-4,8**	**298,7**	**99,3**	**152,3**	**15,2**	**-4,3**	**262,5**
Moins: part du Groupe dans les impôts sur le résultat *ajusté* des entités mises en équivalence	3,7	-	-	-	3,7	3,2	-	-	-	3,2
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT *ajusté*	-	-70,3	-	-	-70,3	-	-7,8	-	-	-7,8
Part du Groupe dans le PBT *ajusté*	**121,7**	**96,3**	**18,9**	**-4,8**	**232,1**	**102,5**	**144,5**	**15,2**	**-4,3**	**257,9**

(1) Retraité afin de présenter les quatre secteurs opérationnels du Groupe - voir notes annexes 1 et 2 des états financiers consolidés 2018 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs opérationnels.

Au cours de la période, le pourcentage moyen pondéré utilisé pour le calcul du PTB sectoriel *ajusté*, part du Groupe de Belron s'élève à 57,78 % (94,85 % au cours de la période précédente).

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

en millions de EUR	2018					2017 (1)				
	D'Ieteren Auto	Belron (57,78%)	Mole-skine	Autres	Total (secteurs)	D'Ieteren Auto	Belron (57,78%)	Mole skine	Autres	Total (secteurs)
Part du groupe dans le PBT *ajusté*	**121,7**	**96,3**	**18,9**	**-4,8**	**232,1**	**102,5**	**144,5**	**15,2**	**-4,3**	**257,9**
Excluant:										
Amortissements d'actifs non-courants (part du Groupe)	-	-6,0	-	-	-6,0	-	-10,0	-	-	-10,0
Ajustement de la part du Groupe (base comparable avec 2018)	-	-	-	-	-	-	-52,6	-	-	-52,6
PBT *ajusté*, part du Groupe (indicateur clé de performance)	**121,7**	**90,3**	**18,9**	**-4,8**	**226,1**	**102,5**	**81,9**	**15,2**	**-4,3**	**195,3**

(1) Retraité afin de présenter les quatre secteurs opérationnels du Groupe - voir notes annexes 1 et 2 des états financiers consolidés 2018 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs opérationnels.

En application de la norme IFRS 5, les actifs non-courants de Belron n'ont pas été déprécié depuis la date de leur classification comme détenus en vue de la vente (28 Novembre 2017) jusqu'à la date effective de cession (7 février 2018 — voir notes annexes 1 et 16 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'informations). L'impact sur le compte de résultats consolidé de l'exercice s'élève à 10,3 millions EUR (6,0 millions EUR pour la part du Groupe, sur base d'un pourcentage de détention moyen de 57,78 %) et doit être exclus lors du calcul de l'indicateur clé de performance de l'exercice 2018.

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/IFRS 9 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 2018					31 décembre 2017 (1)				
	D'leteren Auto	Belron (100%)	Mole-skine	Autres	Total (secteurs)	D'leteren Auto	Belron (100%)	Mole-skine	Autres	Total (secteurs)
Prêts et emprunts non-courants	0,7	1.709,8	114,8	0,8	1.826,1	0,7	1.307,1	130,5	0,8	1.439,1
Prêts et emprunts courants	2,2	47,6	37,1	0,1	87,0	0,5	41,2	31,9	0,1	73,7
Financement intra-groupe	-	-	155,9	-155,9	-	-	-	152,0	-152,0	-
Ajustement relatif aux emprunts couverts	-	6,2	-	-	6,2	-	-	-	-	-
Dette brute	**2,9**	**1.763,6**	**307,8**	**-155,0**	**1.919,3**	**1,2**	**1.348,3**	**314,4**	**-151,1**	**1.512,8**
Moins: trésorerie et équivalents de trésorerie	57,9	-124,2	-23,8	-967,1	-1.057,2	-0,1	-76,4	-25,0	-272,3	-373,8
Moins: trésorerie inclues dans les actifs détenus en vue de la vente	-	-0,8	-	-	-0,8	-	-	-	-	-
Moins: actifs financiers courants	-	-	-1,8	-	-1,8	-	-	-	-107,1	-107,1
Moins: autres créances non-courantes	-	-	-	-20,1	-20,1	-	-	-	-20,1	-20,1
Dette nette totale	**60,8**	**1.638,6**	**282,2**	**-1.142,2**	**839,4**	**1,1**	**1.271,9**	**289,4**	**-550,6**	**1.011,8**

(1) Retraité afin de présenter les quatre secteurs opérationnels du Groupe - voir notes annexes 1 et 2 des états financiers consolidés 2018 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs opérationnels.

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

La dette financière nette de Belron a augmenté, passant de 1.271,9 millions EUR à la fin décembre 2017 à 1.638,6 millions EUR à la fin décembre 2018. En novembre 2018, Belron a émis un nouvel emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans pour un montant de 455 millions USD (des « cross currency interest rate swaps » ont été utilisés pour échanger 390 millions USD contre 346 millions EUR d'emprunts libellés en euros). Le produit a été utilisé pour payer un dividende (400 millions EUR) à ses actionnaires.

L'augmentation de la trésorerie nette du secteur « Autres » (de 550,6 millions EUR au 31 décembre 2017 à 1.142,2 millions EUR à la fin décembre 2018) résulte principalement de la contrepartie reçue de CD&R suite à la cession de 40% de la participation dans Belron (628,7 millions EUR), du dividende (217,4 millions EUR) reçu de Belron au quatrième trimestre 2018 suite à l'émission d'un nouvel emprunt à terme (voir ci-dessus), partiellement compensé par le paiement en juin 2018 du dividende aux actionnaires (208,4 millions EUR).

s.a. D'Ieteren n.v.
États financiers consolidés 2018

SOMMAIRE

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

22 Compte de résultats consolidé
23 État consolidé du résultat global
24 État consolidé de la situation financière
25 État consolidé des variations des capitaux propres
26 Tableau des flux de trésorerie consolidé
27 Notes annexes aux états financiers consolidés

INFORMATIONS GÉNÉRALES

27 Note annexe 1 : Informations générales

BILAN DE L'EXERCICE

28 Note annexe 2 : Information sectorielle
36 Note annexe 3 : Produits des activités ordinaires
38 Note annexe 4 : Résultat opérationnel
38 Note annexe 5 : Charges financières nettes
39 Note annexe 6 : Résultats par action

AVANTAGES DU PERSONNEL

40 Note annexe 7 : Paiements fondés sur des actions
41 Note annexe 8 : Avantages du personnel

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

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

ACTIFS

48 Note annexe 10 : Goodwill
50 Note annexe 11 : Actifs incorporels
51 Note annexe 12 : Immobilisations corporelles
52 Note annexe 13 : Immeubles de placement
52 Note annexe 14 : Stocks
53 Note annexe 15 : Entités mises en équivalence
56 Note annexe 16 : Actifs non courants et groupe classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées
58 Note annexe 17 : Instruments financiers – Juste valeur et vgestion du risque
61 Note annexe 18 : Trésorerie et équivalents de trésorerie
61 Note annexe 19 : Clients et autres débiteurs

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS

62 Note annexe 20 : Capital et réserves
64 Note annexe 21 : Provisions
65 Note annexe 22 : Prêts et emprunts
67 Note annexe 23 : Fournisseurs et autres créditeurs

STRUCTURE DU GROUPE

68 Note annexe 24 : Regroupements d'entreprises
68 Note annexe 25 : Relations avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle
69 Note annexe 26 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

AUTRES INFORMATIONS

70 Note annexe 27 : Éléments éventuels et engagements
71 Note annexe 28 : Transactions avec les parties liées
72 Note annexe 29 : Taux de change
73 Note annexe 30 : Prestations fournies par les commissaires
73 Note annexe 31 : Événements postérieurs à la date de clôture
73 Note annexe 32 : Méthodes comptables
86 **RAPPORT DU COMMISSAIRE**
93 **COMPTES ANNUELS STATUTAIRES RÉSUMÉS 2018**

Compte de résultats consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR	Notes annexes	2018	2017
Produits des activités ordinaires	3	**3.578,1**	**3.455,1**
Coût des ventes		-3.090,4	-2.985,2
Marge brute		**487,7**	**469,9**
Charges commerciales et administratives		-376,9	-374,3
Autres produits opérationnels		10,1	5,8
Autres charges opérationnelles		-6,2	-5,1
Résultat opérationnel	4	**114,7**	**96,3**
Charges financières nettes	5	-47,3	-1,9
Produits financiers		1,8	3,6
Charges financières		-49,1	-5,5
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	15	0,1	5,4
Résultat avant impôts		**67,5**	**99,8**
Impôts sur le résultat	9	-20,9	-28,5
Résultat des activités poursuivies		**46,6**	**71,3**
Activités abandonnées	16	1.002,1	43,6
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**1.048,7**	**114,9**
Résultat attribuable aux :			
Porteurs de capitaux propres de la société-mère		**1.048,0**	**112,6**
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	2,3
Résultat par action			
De base (en EUR)	6	19,12	2,05
Dilué (en EUR)	6	19,08	2,05
Résultat par action - Activités poursuivies			
De base (en EUR)	6	0,85	1,30
Dilué (en EUR)	6	0,85	1,30

Les notes annexes des pages 27 à 85 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	2018	2017
Résultat de la période		1.048,7	114,9
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui ne seront jamais reclassés ultérieurement en résultat :		19,9	41,2
Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel	*8*	*1,2*	*60,1*
Impôts y relatifs		*-0,4*	*-18,0*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global, net d'impôts	*15*	*19,1*	*-0,9*
dont éléments provenant des activités abandonnées		*-*	*40,8*
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat :		32,5	-20,1
Écarts de conversion		*10,7*	*-20,7*
Recyclage en résultat d'écarts de conversion suite à une perte de contrôle exclusif	*16*	*32,0*	*-*
Couverture des flux de trésorerie: gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres		*-0,6*	*0,3*
Recyclage en résultat de la réserve de couverture suite à une perte de contrôle exclusif	*16*	*-0,4*	*-*
Impôts relatifs aux couvertures des flux de trésorerie		*-*	*0,3*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global, net d'impôts	*15*	*-9,2*	*-*
dont éléments provenant des activités abandonnées		*43,5*	*-20,4*
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		52,4	21,1
Résultat global total de la période		**1.101,1**	**136,0**
soit: attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère		***1.100,4***	***131,9***
dont activités poursuivies		*55,5*	*72,0*
dont activités abandonnées		*1.044,9*	*59,9*
attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		***0,7***	***4,1***

Les notes annexes des pages 27 à 85 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

en millions de EUR	Notes annexes	2018	2017 (1)
Goodwill	10	190,3	184,2
Immobilisations incorporelles	11	433,1	422,6
Immobilisations corporelles	12	222,0	211,3
Immeubles de placement	13	13,9	9,0
Participations mises en équivalence	15	721,4	69,2
Actifs d'impôts différés	9	26,3	19,9
Autres créances	19	24,7	25,6
Actifs non-courants		**1.631,7**	**941,8**
Stocks	14	455,7	367,7
Investissements		-	107,1
Actifs d'impôts courants	9	10,0	7,6
Clients et autres débiteurs	19	394,3	309,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	933,0	297,3
Actifs non-courants classé comme détenus en vue de la vente	16	0,9	2.528,2
Actifs courants		**1.793,9**	**3.617,8**
TOTAL DES ACTIFS		**3.425,6**	**4.559,6**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		2.655,1	1.764,3
Participations ne donnant pas le contrôle		0,3	-3,8
Capitaux propres		**2.655,4**	**1.760,5**
Avantages du personnel	8	23,9	24,4
Provisions	21	14,9	18,9
Prêts et emprunts	22	116,3	132,0
Autres passifs financiers	17	20,2	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle		0,3	-
Autres dettes	23	1,6	1,5
Passifs d'impôts différés	9	131,4	135,0
Passifs non-courants		**308,6**	**311,8**
Provisions	21	2,2	1,8
Prêts et emprunts	22	39,4	32,5
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	0,4	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	25	-	80,9
Passifs d'impôts courants	9	5,8	1,8
Fournisseurs et autres créditeurs	23	413,8	376,0
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	16	-	1.994,3
Passifs courants		**461,6**	**2.487,3**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**3.425,6**	**4.559,6**

(1) Retraité – Voir note annexe 1 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.
Les notes annexes des pages 27 à 85 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 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	-	-	-	-	-52,1	-	-52,1	-26,2	-78,3
Traitement des options de vente – mouvement de la période	-	-	-	-	-	-	-	17,8	17,8
Autres variations	-	-	-	-	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**
Au 1er janvier 2018 (avant retraitement)	**160,0**	**24,4**	**-34,6**	**0,4**	**1.658,0**	**-43,9**	**1.764,3**	**-3,8**	**1.760,5**
IFRS 9: retraitement des réserves d'ouverture (voir note annexe 34)	-	-	-	-	-1,1	-	-1,1	-	-1,1
Au 1er janvier 2018 (retraité)	**160,0**	**24,4**	**-34,6**	**0,4**	**1.656,9**	**-43,9**	**1.763,2**	**-3,8**	**1.759,4**
Résultat de la période	-	-	-	-	1.048,0	-	1.048,0	0,7	1.048,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	2,2	21,1	29,1	52,4	-	52,4
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**2,2**	**1.069,1**	**29,1**	**1.100,4**	**0,7**	**1.101,1**
Actions propres	-	-	-3,7	-	-	-	-3,7	-	-3,7
Dividendes (voir note annexe 20)	-	-	-	-	-208,4	-	-208,4	-	-208,4
Autres variations	-	-	-	-	3,6	-	3,6	-0,4	3,2
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**-3,7**	**-**	**-204,8**	**-**	**-208,5**	**-0,4**	**-208,9**
Cession de participations avec perte de contrôle exclusif (voir note annexe 16)	-	-	-	-	-	-	-	3,8	3,8
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3,8**	**3,8**
Au 31 décembre 2018	**160,0**	**24,4**	**-38,3**	**2,6**	**2.521,2**	**-14,8**	**2.655,1**	**0,3**	**2.655,4**

Les notes annexes des pages 27 à 85 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR	Notes annexes	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies			
Résultat de la période		46,6	71,3
Impôts sur le résultat	9	20,9	28,5
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	15	-0,1	-5,4
Charges financières nettes	5	47,3	1,9
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**114,7**	**96,3**
Amortissements des actifs corporels	4/12	18,8	17,8
Amortissements des actifs incorporels	4/11	4,7	4,1
Autres éléments sans effet de trésorerie		-1,7	5,6
Prestations relatives aux avantages du personnel		-4,0	-4,5
Variation du besoin en fonds de roulement		-130,9	-10,8
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**1,6**	**108,5**
Impôts sur le résultat payés		-29,0	-23,1
Flux de trésorerie opérationnels nets		**-27,4**	**85,4**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies			
Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles		-45,0	-35,9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		6,5	2,7
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-38,5**	**-33,2**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	24	-15,0	-16,5
Cession de filiales et d'entités mises en équivalence (nette de trésorerie cédée)		4,9	2,5
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		22,4	2,2
Cession de/(investissements en) actifs financiers		107,1	-107,1
Intérêts perçus		0,3	0,1
Dividendes et produit de réductions de capital perçus des entités mises en équivalence	18	217,4	-
Investissement net en autres actifs financiers		-0,3	4,5
Flux de trésorerie d'investissement nets		**298,3**	**-147,5**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies			
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle		0,3	-
Cession / (Acquisition) nette d'actions propres		-3,7	-0,3
Remboursement de dettes de location-financement	22	-0,1	-0,1
Variation nette des autres prêts et emprunts	22	-25,6	-116,7
Intérêts payés		-7,0	-5,1
Dividendes versés par la société-mère	20	-208,4	-52,1
Dividendes reçus des/(versés par) les filiales		-	482,5
Flux de trésorerie de financement nets		**-244,5**	**308,2**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**26,4**	**246,1**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	16	**532,3**	**37,2**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**558,7**	**283,3**
Réconciliation avec l'état de la situation financière			
Trésorerie au début de l'exercice	18	295,7	96,7
Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente		76,4	-
Equivalents de trésorerie au début de l'exercice		1,6	1,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**373,7**	**98,2**
Flux de trésorerie totaux de la période		558,7	283,3
Écarts de conversion		0,6	-7,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**933,0**	**373,7**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*18*	*933,0*	*297,3*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*16*	-	*76,4*

Les notes annexes des pages 27 à 85 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 Bruxelles.

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 dans leurs régions géographiques. 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 21 % et 1,2 million de véhicules en circulation.
- Belron a un objectif clair : « faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes des clients ». Leader mondial dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, Belron opère dans 35 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100 % et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment Carglass®, Safelite®, Autoglass et Autoglass®. De plus, l'entreprise gère les demandes d'indemnisation concernant les vitres de véhicules et autres pour le compte des clients des assurances. Belron a également étendu ses services aux marchés de la réparation et du remplacement automobiles et en cas de dommage immobilier.
- Moleskine est une marque aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui développe et vend des carnets et accessoires d'écriture, de voyage et de lecture, à travers une stratégie de distribution multicanal dans plus de 115 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 2019.

Transaction importante

Le 28 novembre 2017, la Société a annoncé la signature d'un accord définitif avec Clayton, Dubilier and Rice (CD&R) concernant un investissement en partenariat dans Belron. La transaction (dénommée ci-après « la Transaction ») par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. À compter du closing de cette transaction, les résultats de Belron sont comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence (participation de 54,10% – voir note annexe 15 ; contrôle conjoint avec CD&R), suivant la perte du contrôle exclusif (certaines matières réservées étant partagées avec CD&R). En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les résultats de Belron (du 1er janvier 2018 au 7 février 2018 et pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017) sont présentés dans les activités abandonnées (participation de 94,85 %). Se reporter à la note annexe 16 pour plus d'informations sur la Transaction.

Brexit

La sortie imminente du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit) pourrait avoir une incidence sur les estimations ou les jugements utilisés pour la préparation des états financiers, surtout en ce qui concerne les entités exerçant des activités au Royaume-Uni ou en Europe. En raison de l'incertitude concernant les évolutions des négociations et le scénario de sortie, le Groupe n'est pour l'instant pas en mesure d'avancer des estimations pertinentes de l'impact du Brexit sur les performances financières. Les risques et les expositions potentielles au Brexit sont toutefois évalués comme étant raisonnables vu l'exposition limitée du Groupe à l'environnement économique britannique et vu les mesures prises par les directions locales pour atténuer les risques. Voici quelques exemples de mesures d'atténuation pour Belron : négociations avec les fournisseurs garantissant les volumes et prix convenus pour 2019 et le fait que les achats en devises étrangères au Royaume-Uni ont été couverts pour 2019.

Retraitement des informations comparatives

L'état consolidé de la situation financière et l'information sectorielle ont été retraités pour tenir compte des éléments suivants :

- Dans le secteur D'Ieteren Auto, les clients et autres débiteurs sont désormais présentés bruts de notes de crédit commerciales à recevoir (antérieurement présentées en déduction des créditeurs) et les fournisseurs et autres créditeurs sont désormais présentés bruts de notes de crédit commerciales à émettre (antérieurement présentées en déduction des créances commerciales). L'impact net de ces deux reclassifications sur les clients et autres débiteurs et sur les fournisseurs et autres créditeurs s'élève à 264 millions EUR au 31 décembre 2017 ;
- Auparavant, le secteur opérationnel D'Ieteren Auto englobait à la fois les activités de distribution automobile et les activités immobilières et corporate du Groupe. Depuis la publication des résultats de 2018, les résultats du secteur D'Ieteren Auto ne comprennent plus que les activités de distribution automobile, ce qui améliore la transparence des informations financières. Voir la note annexe 2 pour obtenir plus de détails et d'explications sur les secteurs opérationnels du Groupe.

NOTE ANNEXE 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES (suite)

Indicateurs de performance alternatifs (APM) – 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.

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE

Note annexe 2.1 : Critères de segmentation

Les secteurs opérationnels du Groupe sont D'Ieteren Auto, Belron, Moleskine et Autres. Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation du Groupe et sa structure de reporting interne, et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

Dans le passé, le secteur opérationnel D'Ieteren Auto comprenait les activités de distribution automobile ainsi que les activités corporate et immobilières du Groupe. À partir de la publication des résultats de 2018, les résultats du secteur D'Ieteren Auto ne comprendront plus que les activités de distribution automobile ; les résultats des activités immobilières et corporate étant présentés ensemble dans un nouveau secteur opérationnel : « Autres ». Le compte de résultats sectoriel pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017, le tableau des flux de trésorerie sectoriel et l'état de la situation financière sectoriel au 31 décembre 2017 ont été retraités en conséquence pour refléter cette nouvelle présentation.

Belron comprend Belron Group s.a. et ses filiales. Malgré sa classification comme une entité mise en équivalence à compter du closing de la Transaction (voir notes annexes 1 et 16), Belron reste un secteur opérationnel, ce qui reflète la structure de reporting interne du Groupe.

Moleskine comprend Moleskine S.p.a. et ses filiales.

Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation du Groupe et sa structure de reporting interne.

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

en millions de EUR	Notes annexes	2018					
		D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Autres	Elimi-nations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	3	3.404,0	3.839,7	174,1	-	-3.839,7	3.578,1
Produits intra-groupe des activités ordinaires		-	-	-	-	-	-
Produits sectoriels des activités ordinaires		**3.404,0**	**3.839,7**	**174,1**	**-**	**-3.839,7**	**3.578,1**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	4	**106,8**	**103,6**	**28,6**	**-20,7**	**-103,6**	**114,7**
Charges financières nettes	5	-1,3	907,3	-9,7	-36,3	-907,3	-47,3
Produits financiers		0,9	988,6	0,7	0,2	-988,6	1,8
Charges financières		-2,2	-81,3	-5,8	-41,1	81,3	-49,1
Intérêts sur financement intra-groupe		-	-	-4,6	4,6	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	15	9,9	-	-	-	-9,8	0,1
Résultat avant impôts		**115,4**	**1.010,9**	**18,9**	**-57,0**	**-1.020,7**	**67,5**
Impôt sur le résultat	9	-38,6	-26,8	3,9	13,8	26,8	-20,9
Résultat des activités poursuivies		**76,8**	**984,1**	**22,8**	**-43,2**	**-993,9**	**46,6**
Activités abandonnées	1/16	-	-	-	-	1.002,1	1.002,1
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**76,8**	**984,1**	**22,8**	**-43,2**	**8,2**	**1.048,7**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Auto	Belron	Mole -skine	Autres	Groupe
Porteurs de capitaux propres	**76,8**	**991,6**	**22,8**	**-43,2**	**1.048,0**
Participations ne donnant pas le contrôle	-	0,7	-	-	0,7
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**76,8**	**992,3**	**22,8**	**-43,2**	**1.048,7**

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

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

En 2018, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (le résultat de l'exercice de Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (le résultat net de Belron étant présenté comme une activité abandonnée depuis le début de l'exercice jusqu'au closing de la Transaction – voir note annexe 1, et dans la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » pour le reste de l'exercice).

En 2018, dans le secteur Belron, le résultat de l'exercice attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (0,7 million EUR) représente la part de participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat net de Belron depuis le début de l'exercice jusqu'au closing de la Transaction (voir notes annexes 1 et 16).

En 2018, la ligne « activités abandonnées » inclut la plus-value globale associée à la perte de contrôle exclusif suite à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R. Voir notes annexes 1 et 16 pour plus d'informations.

en millions de EUR	**2017** (1)					
	D'Ieteren Auto	**Belron**	**Mole-skine**	**Autres**	**Elimi-nations**	**Groupe**
Produits externes des activités ordinaires	3.299,7	3.486,2	155,4	-	-3.486,2	3.455,1
Produits intra-groupe des activités ordinaires	8,3	-	-	-	-8,3	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.308,0**	**3.486,2**	**155,4**	**-**	**-3.494,5**	**3.455,1**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**88,0**	**148,5**	**25,2**	**-16,9**	**-148,5**	**96,3**
Charges financières nettes	-2,0	-86,1	-10,0	10,1	86,1	-1,9
Produits financiers	0,3	0,3	0,2	3,1	-0,3	3,6
Charges financières	-2,3	-85,5	-5,7	1,6	86,4	-5,5
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-0,9	-4,5	5,4	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	6,0	-	-	-0,6	-	5,4
Résultat avant impôts	**92,0**	**62,4**	**15,2**	**-7,4**	**-62,4**	**99,8**
Impôt sur le résultat	-29,3	-18,8	-5,1	5,9	18,8	-28,5
Résultat des activités poursuivies	**62,7**	**43,6**	**10,1**	**-1,5**	**-43,6**	**71,3**
Activités abandonnées	-	-	-	-	43,6	43,6
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**62,7**	**43,6**	**10,1**	**-1,5**	**-**	**114,9**

Résultat attribuable aux:	**D'Ieteren Auto**	**Belron**	**Mole-skine**	**Autres**	**Groupe**
Porteurs de capitaux propres	**62,7**	**41,3**	**10,1**	**-1,5**	**112,6**
Participations ne donnant pas le contrôle	-	2,3	-	-	2,3
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**62,7**	**43,6**	**10,1**	**-1,5**	**114,9**

(1) Retraité pour refléter les quatre secteurs opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

En 2017, 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	31 décembre 2018					
		D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Autres	Elimi-nations	Groupe
Goodwill	10	18,4	544,4	171,9	-	-544,4	190,3
Immobilisations incorporelles	11	20,5	447,6	412,5	0,1	-447,6	433,1
Immobilisations corporelles	12	31,1	355,6	10,1	180,8	-355,6	222,0
Immeubles de placement	13	0,1	-	-	13,8	-	13,9
Participations mises en équivalence	15	76,6	-	-	-	644,8	721,4
Actifs financiers		-	9,4	-	-	-9,4	-
Avantages du personnel		-	91,8	-	-	-91,8	-
Actifs d'impôts différés	9	6,3	18,4	11,2	8,8	-18,4	26,3
Autres créances	19	2,5	2,2	1,3	20,9	-2,2	24,7
Actifs non-courants		**155,5**	**1.469,4**	**607,0**	**224,4**	**-824,6**	**1.631,7**
Stocks	14	414,0	320,1	41,7	-	-320,1	455,7
Instruments dérivés		-	2,6	-	-	-2,6	-
Actifs d'impôts courants	9	1,1	7,7	8,9	-	-7,7	10,0
Clients et autres débiteurs	19	352,3	315,7	40,4	1,6	-315,7	394,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	-57,9	124,2	23,8	967,1	-124,2	933,0
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	16	-	3,1	-	0,9	-3,1	0,9
Actifs courants		**709,5**	**773,4**	**114,8**	**969,6**	**-773,4**	**1.793,9**
TOTAL DES ACTIFS		**865,0**	**2.242,8**	**721,8**	**1.194,0**	**-1.598,0**	**3.425,6**
Capitaux propres		**-**	**-**	**-**	**2.655,4**	**-**	**2.655,4**
Avantages du personnel	8	21,1	6,7	2,0	0,8	-6,7	23,9
Provisions	21	10,4	54,9	4,1	0,4	-54,9	14,9
Prêts et emprunts	22	0,7	1.709,8	114,8	0,8	-1.709,8	116,3
Financement intra-groupe	22	-	-	155,9	-155,9	-	-
Dérivés détenus à des fins de couverture		-	10,1	-	-	-10,1	-
Dérivés détenus à des fins de transaction		-	0,5	-	-	-0,5	-
Autres passifs financiers	17	-	-	-	20,2	-	20,2
Options de vente accordées à des actionnaires ne détenant pas le contrôle		0,3	-	-	-	-	0,3
Autres dettes	23	-	3,1	1,6	-	-3,1	1,6
Passifs d'impôts différés	9	1,5	12,3	110,8	19,1	-12,3	131,4
Passifs non-courants		**34,0**	**1.797,4**	**389,2**	**-114,6**	**-1.797,4**	**308,6**
Provisions	21	-	59,1	2,2	-	-59,1	2,2
Prêts et emprunts	22	2,2	47,6	37,1	0,1	-47,6	39,4
Financement intra-groupe		-	-	-	-	-	-
Dérivés détenus à des fins de couverture		-	0,3	0,4	-	-0,3	0,4
Dérivés détenus à des fins de transaction		-	3,0	-	-	-3,0	-
Passifs d'impôts courants	9	10,7	13,9	0,5	-5,4	-13,9	5,8
Fournisseurs et autres créditeurs	23	367,8	524,0	42,0	4,0	-524,0	413,8
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	16	-	8,1	-	-	-8,1	-
Passifs courants		**380,7**	**656,0**	**82,2**	**-1,3**	**-656,0**	**461,6**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**414,7**	**2.453,4**	**471,4**	**2.539,5**	**-2.453,4**	**3.425,6**

En 2018, la colonne « Éliminations » réconcilie l'état de la situation financière sectoriel (y compris les actifs et passifs de Belron) avec l'état consolidé IFRS de la situation financière (Belron étant présenté comme une entité mise en équivalence).

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

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

en millions de EUR	31 décembre 2017 (1)					
	D'Ieteren Auto	Belron	Moleskine	Autres	Elimi-nations	Groupe
Goodwill	12,3	898,2	171,9	-	-898,2	184,2
Immobilisations incorporelles	11,4	463,3	411,1	0,1	-463,3	422,6
Immobilisations corporelles	23,4	369,9	10,6	177,3	-369,9	211,3
Immeubles de placement	0,2	-	-	8,8	-	9,0
Participations mises en équivalence	69,2	-	-	-	-	69,2
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	9,2	45,3	7,8	2,9	-45,3	19,9
Autres créances	2,3	2,2	2,4	20,9	-2,2	25,6
Actifs non-courants	**128,0**	**1.821,1**	**603,8**	**210,0**	**-1.821,1**	**941,8**
Stocks	335,5	300,8	32,2	-	-300,8	367,7
Placements détenus jusqu'à l'échéance	-	-	-	107,1	-	107,1
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	0,4	4,7	7,2	-	-4,7	7,6
Clients et autres débiteurs	281,1	309,9	28,4	0,4	-309,9	309,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,1	76,4	24,9	272,3	-76,4	297,3
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	6,7	-	-	5,5	2.516,0	2.528,2
Actifs courants	**623,8**	**694,9**	**92,7**	**385,3**	**1.821,1**	**3.617,8**
TOTAL DES ACTIFS	**751,8**	**2.516,0**	**696,5**	**595,3**	**-**	**4.559,6**
Capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**1.760,5**	**-**	**1.760,5**
Avantages du personnel	21,8	9,3	1,8	0,8	-9,3	24,4
Provisions	15,8	37,9	2,5	0,6	-37,9	18,9
Prêts et emprunts	0,7	1.307,0	130,5	0,8	-1.307,0	132,0
Financement intra-groupe	-	-	152,0	-152,0	-	-
Autres dettes	-	5,4	1,5	-	-5,4	1,5
Passifs d'impôts différés	1,8	10,6	110,6	22,6	-10,6	135,0
Passifs non-courants	**40,1**	**1.370,2**	**398,9**	**-127,2**	**-1.370,2**	**311,8**
Provisions	-	50,5	1,8	-	-50,5	1,8
Prêts et emprunts	0,5	41,2	31,9	0,1	-41,2	32,5
Dérivés détenus à des fins de couverture	-	2,6	-	-	-2,6	-
Dérivés détenus à des fins de transaction	-	0,6	-	-	-0,6	-
Options de vente accordées à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	80,9	-	80,9
Passifs d'impôts courants	1,1	26,5	0,7	-	-26,5	1,8
Fournisseurs et autres créditeurs	337,0	501,3	34,3	4,7	-501,3	376,0
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	1,4	-	-	-	1.992,9	1.994,3
Passifs courants	**340,0**	**622,7**	**68,7**	**85,7**	**1.370,2**	**2.487,3**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**380,1**	**1.992,9**	**467,6**	**1.719,0**	**-**	**4.559,6**

(1) Retraité pour refléter les quatre secteurs opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

En 2017, la colonne « Éliminations » réconcilie l'état de la situation financière sectoriel (y compris les actifs et passifs de Belron) 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 2.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

en millions de EUR	Notes annexes	2018					
		D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Autres	Elimi-nations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies							
Résultat de la période		76,8	984,1	22,8	-43,2	-993,9	46,6
Impôts sur le résultat	9	38,6	26,8	-3,9	-13,8	-26,8	20,9
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	15	-9,9	-	-	-	9,8	-0,1
Charges financières nettes	5	1,3	-907,3	9,7	36,3	907,3	47,3
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**106,8**	**103,6**	**28,6**	**-20,7**	**-103,6**	**114,7**
Amortissements des actifs corporels	4/12	5,5	79,0	4,7	8,6	-79,0	18,8
Amortissements des actifs incorporels	4/11	2,2	42,2	2,5	-	-42,2	4,7
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	15	-	50,3	-	-	-50,3	-
Autres éléments sans effet de trésorerie		-6,1	41,0	4,4	-	-41,0	-1,7
Prestations relatives aux avantages du personnel		-3,6	-	-0,4	-	-	-4,0
Variation du besoin en fonds de roulement		-113,9	-12,9	-14,8	-2,2	12,9	-130,9
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**-9,1**	**303,2**	**25,0**	**-14,3**	**-303,2**	**1,6**
Impôts sur le résultat payés		-24,6	-35,2	-1,1	-3,3	35,2	-29,0
Flux de trésorerie opérationnels nets		**-33,7**	**268,0**	**23,9**	**-17,6**	**-268,0**	**-27,4**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies							
Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles		-19,0	-95,1	-10,4	-15,6	95,1	-45,0
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,7	3,6	2,6	3,2	-3,6	6,5
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-18,3**	**-91,5**	**-7,8**	**-12,4**	**91,5**	**-38,5**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	24	-15,0	-37,5	-	-	37,5	-15,0
Cession de filiales et entités mises en équivalence (nette de trésorerie cédée)		4,9	-4,7	-	-	4,7	4,9
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		22,4	-	-	-	-	22,4
Cession de/(investissements en) actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance		-	-	-	107,1	-	107,1
Intérêts perçus		-	0,8	-	0,3	-0,8	0,3
Dividendes et produit de réductions de capital perçus / (payés par) des entités mises en équivalence	18	-	-400,2	-	217,4	400,2	217,4
Investissement net en autres actifs financiers		-0,3	-	-	-	-	-0,3
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-6,3**	**-533,1**	**-7,8**	**312,4**	**533,1**	**298,3**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies							
Acquisition (-) / cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle		-	-	0,3	-	-	0,3
Augmentation de capital	15	-	21,8	-	-	-21,8	-
Cession / (Acquisition) nette d'actions propres		-3,7	-	-	-	-	-3,7
Remboursement de dettes de location-financement	22	-0,1	-35,6	-	-	35,6	-0,1
Variation nette des autres prêts et emprunts	22	-11,9	386,7	-13,6	-0,1	-386,7	-25,6
Intérêts payés		-2,3	-59,2	-4,5	-0,2	59,2	-7,0
Dividendes versés par la société-mère	20	-	-	-	-208,4	-	-208,4
Flux de trésorerie de financement nets		**-18,0**	**313,7**	**-17,8**	**-208,7**	**-313,7**	**-244,5**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**-58,0**	**48,6**	**-1,7**	**86,1**	**-48,6**	**26,4**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	16	**-**	**-**	**-**	**608,7**	**-76,4**	**532,3**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**-58,0**	**48,6**	**-1,7**	**694,8**	**-125,0**	**558,7**

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 annexes	2018					
		D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Autres	Elimi-nations	Groupe
Réconciliation avec l'état de la situation financière							
Trésorerie au début de l'exercice	18	-1,5	-	24,9	272,3	-	295,7
Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente		-	76,4	-	-	-	76,4
Equivalents de trésorerie au début de l'exercice		1,6	-	-	-	-	1,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**0,1**	**76,4**	**24,9**	**272,3**	**-**	**373,7**
Flux de trésorerie totaux de la période		-58,0	48,6	-1,7	694,8	-125,0	558,7
Écarts de conversion		-	-	0,6	-	-	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**-57,9**	**125,0**	**23,8**	**967,1**	**-125,0**	**933,0**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*18*	*-57,9*	*124,2*	*23,8*	*967,1*	*-124,2*	*933,0*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*16*	-	*0,8*	-	-	*-0,8*	-

Au cours de l'exercice, la colonne « Éliminations » réconcilie le tableau des flux de trésorerie sectoriel (Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie) avec le tableau consolidé IFRS des flux de trésorerie du Groupe (Belron étant présenté comme une activité abandonnée depuis le début de l'exercice jusqu'au closing de la Transaction – voir note annexe 1).

Dans le secteur D'Ieteren Auto, la ligne « Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise) » pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018 inclut les regroupements d'entreprises présentés dans la note annexe 24.

La ligne « Dividendes versés par la société-mère » inclut la distribution aux actionnaires du dividende ordinaire (0,95 EUR par action) et extraordinaire (2,85 EUR par action – voir note annexe 20).

La ligne « Dividendes et produit de réductions de capital perçus / (payés par) des entités mises en équivalence » inclut la quote-part du Groupe dans la distribution du dividende (64,3 millions EUR) et la réduction du capital social (153,1 millions EUR) opérées par le secteur Belron en décembre 2018 (voir note annexe 22 pour plus d'informations).

La ligne « Augmentation de capital » représente les nouvelles actions émises par le secteur Belron dans le contexte de l'implémentation du programme de rétribution du management (Management Reward Program, MRP). Se reporter à la note annexe 15 pour plus d'informations sur le MRP.

Dans le secteur Belron, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » inclut, parmi d'autres montants, la provision pour le plan d'incitant à long terme du management.

Dans le secteur D'Ieteren Auto, la ligne « Cession de filiales et d'entités mises en équivalence (nette de trésorerie cédée) » inclut le produit issu de la cession d'une concession.

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	2017 (1)					
	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Autres	Elimi-nations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies						
Résultat de la période	66,6	43,6	10,1	-5,4	-43,6	71,3
Impôts sur le résultat	29,3	18,8	5,1	-5,9	-18,8	28,5
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	-5,4	-	-	-	-	-5,4
Charges financières nettes	-0,9	86,1	10,0	-7,2	-86,1	1,9
Résultat opérationnel des activités poursuivies	**89,6**	**148,5**	**25,2**	**-18,5**	**-148,5**	**96,3**
Amortissements des actifs corporels	4,1	83,2	4,8	8,9	-83,2	17,8
Amortissements des actifs incorporels	2,1	33,3	2,0	-	-33,3	4,1
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	-	16,0	-	-	-16,0	-
Autres éléments sans effet de trésorerie	-1,2	27,7	6,7	0,1	-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	-1,1	-9,7	-7,7	-2,0	9,7	-10,8
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	**89,7**	**273,0**	**30,3**	**-11,5**	**-273,0**	**108,5**
Impôts sur le résultat payés	-10,8	-28,8	-12,3	-	28,8	-23,1
Flux de trésorerie opérationnels nets	**78,9**	**244,2**	**18,0**	**-11,5**	**-244,2**	**85,4**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies						
Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles	-7,9	-139,7	-12,2	-15,8	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	**-7,0**	**-134,7**	**-10,4**	**-15,8**	**134,7**	**-33,2**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	-0,6	-50,2	-15,9	-	50,2	-16,5
Cession de filiales et entités mises en équivalence (nette de trésorerie cédée)	-	-	-	2,5	-	2,5
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune	-	-	-	2,2	-	2,2
Cession de/(investissements en) actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	-	-	-	-107,1	-	-107,1
Intérêts perçus	-	0,3	-	0,1	-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	**-8,2**	**-184,5**	**-21,2**	**-118,1**	**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	-146,5	651,7	-11,7	-	-610,2	-116,7
Financement intra-groupe	-	-41,5	-3,8	45,3	-	-
Intérêts payés	-1,5	-86,6	-3,6	-	86,6	-5,1
Dividendes versés par la société-mère	-	-	-	-52,1	-	-52,1
Dividendes reçus / (versés par) des filiales	-	-508,7	-	482,5	508,7	482,5
Flux de trésorerie de financement nets	**-148,4**	**-22,5**	**-19,1**	**475,7**	**22,5**	**308,2**
Flux de trésorerie des activités poursuivies	**-77,7**	**37,2**	**-22,3**	**346,1**	**-37,2**	**246,1**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	**-**	**-**	**-**	**-**	**37,2**	**37,2**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE	**-77,7**	**37,2**	**-22,3**	**346,1**	**-**	**283,3**

(1) Retraité pour refléter les quatre secteurs opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

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	2017 (1)					
	D'Ieteren Auto	Belron	Mole-skine	Autres	Elimi-nations	Groupe
Réconciliation avec l'état de la situation financière						
Trésorerie au début de l'exercice	2,5	45,9	48,3	-	-	96,7
Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	-
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	-77,7	37,2	-22,3	346,1	-	283,3
Écarts de conversion	-	-6,7	-1,1	-	-	-7,8
Transfert entre secteurs opérationnels	73,8	-	-	-73,8	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**0,1**	**76,4**	**24,9**	**272,3**	**-**	**373,7**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*0,1*	*-*	*24,9*	*272,3*	*-*	*297,3*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*-*	*76,4*	*-*	*-*	*-*	*76,4*

(1) Retraité pour refléter les quatre secteurs opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

Au cours de l'exercice précédent, la colonne « Éliminations » réconcilie le tableau des flux de trésorerie sectoriel (Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie) avec le tableau consolidé IFRS des flux de trésorerie du Groupe (Belron étant présenté comme une activité abandonnée pour l'ensemble de l'exercice).

La ligne « Transfert entre secteurs opérationnels » a trait à la répartition initiale arbitraire de la trésorerie et des équivalents de trésorerie entre D'Ieteren Auto et le secteur « Autres » suite à la décision de séparer les activités immobilières et corporate du Groupe du secteur D'Ieteren Auto (voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs).

Dans le secteur Moleskine, le montant de 15,9 millions EUR au cours de l'exercice précédent représentait l'acquisition des participations ne donnant 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).

Dans le secteur Moleskine, la ligne « Investissement net en autres actifs financiers » comprenait le produit de la vente d'un produit d'assurance-vie conclu fin 2015.

Les financements intra-groupe représentent les montants prêtés par le département Corporate aux secteurs Belron et Moleskine à des conditions de marché.

La ligne « Dividendes reçus / (versés par) des filiales » inclut le dividende extraordinaire versé par Belron à ses actionnaires dans le cadre de son refinancement (voir note annexe 22 des états financiers consolidés 2017), malgré l'élimination complète de cette transaction intra-groupe conformément à la norme IFRS 10.

NOTE ANNEXE 2 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 2.6 : Informations sectorielles - Secteurs géographiques (Exercice clôturé le 31 décembre)

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

en millions de EUR	2018				2017			
	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 (1)	3.349,7	132,0	96,4	3.578,1	3.106,9	250,4	97,8	3.455,1
Actifs non-courants (2)	288,2	590,1	5,7	884,0	248,9	597,0	6,8	852,7
Accroissements d'immobilisations (3)	46,8	7,8	2,6	57,2	23,3	9,2	3,1	35,6

(1) Basées sur la localisation géographique des clients.
(2) 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.
(3) Les accroissements d'immobilisations incluent à la fois les accroissements et les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises, y compris le goodwill.

NOTE ANNEXE 3 : PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

Effet de l'application initiale de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires issus des contrats conclus avec des clients »

L'effet de l'application initiale de la norme IFRS 15 sur les produits des activités ordinaires du Groupe issus des contrats conclus avec des clients, et les informations concernant les obligations de performance parmi les secteurs opérationnels du Groupe sont décrits ci-dessous. Le Groupe a adopté la norme IFRS 15 en utilisant la méthode comptable du rattrapage cumulatif (sans mesures de simplification), l'effet de l'application initiale de cette norme étant comptabilisé à la date d'application initiale (c.-à-d. au 1er janvier 2018). Par conséquent, les informations présentées pour 2017 n'ont pas été retraitées, c.-à-d. qu'elles sont présentées, comme dans les états financiers précédents, conformément aux normes IAS 18 et IAS 11 et aux interprétations associées. La transition vers la norme IFRS 15 n'a pas eu d'incidence sur la comptabilisation du produit des activités ordinaires (timing et évaluation). Il n'y a par conséquent aucune incidence sur le solde d'ouverture des résultats reportés.

D'Ieteren Auto

Dans le secteur D'Ieteren Auto, le Groupe a principalement généré des produits des activités ordinaires au travers de 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 d'accessoires, et les prestations de service après-vente.

En vendant des véhicules ou des pièces de rechange à des concessionnaires indépendants ou à des utilisateurs finaux, le Groupe satisfait à ses obligations de performance et comptabilise les produits des activités ordinaires à un moment précis, lorsque le contrôle des biens est transféré aux clients. Etant donné que le Groupe établit des factures pour les clients au moment de satisfaire à ses obligations de performance, le droit à une contrepartie financière devient immédiatement inconditionnel et est par conséquent comptabilisé en créances. Une garantie légale de 2 ans s'applique sur la vente de véhicules neufs aux clients, qui correspond à la garantie légale que l'usine octroie au secteur D'Ieteren Auto. Cette garantie ne représente donc pas une obligation de performance distincte.

Le Groupe offre aux clients la possibilité de conclure des contrats d'entretien à l'achat d'un véhicule neuf. La durée de ces contrats varie de 3 à 12 ans. Ce type de contrat représente une obligation de performance distincte et ne doit pas être combiné à la vente d'un véhicule neuf. Dans le cadre de tels arrangements, le Groupe transfère le bénéfice des services d'entretien aux clients lorsqu'il accomplit une prestation, et satisfait par conséquent à son obligation de performance au fil du temps. Le Groupe comptabilise les produits des activités ordinaires au fil du temps en estimant la survenue des obligations de performance en utilisant des données historiques et des prévisions de recettes. Les produits des activités ordinaires comptabilisés conformément à la méthode du pourcentage de réalisation sont par conséquent raisonnablement estimés en utilisant des courbes de coûts et des données historiques.

La différence entre la contrepartie reçue des clients finaux et les coûts encourus au fil du temps pour satisfaire à l'obligation de performance représente les passifs liés aux contrats au sens de la norme IFRS 15. Les passifs liés aux contrats s'élèvent à 28,6 millions EUR au 31 décembre 2017. Au cours de l'exercice, un montant de 8,6 millions EUR a été comptabilisé dans les produits des activités ordinaires, en déduction du solde d'ouverture des passifs liés aux contrats. De plus, 7,1 millions EUR ont été ajoutés aux passifs liés aux contrats au cours de l'exercice, augmentant ainsi les passifs liés aux contrats. À la clôture de l'exercice, les passifs liés aux contrats s'élevaient à 27,1 millions EUR. Etant donné que ces montants ne sont pas considérés comme significatifs à l'échelle du Groupe par rapport au chiffre d'affaires total, ils n'ont pas été présentés dans une ligne distincte de l'état consolidé de la situation financière.

Dans le cadre de la prestation d'autres services de réparations ou d'entretien pour des utilisateurs finaux, le Groupe comptabilise les produits des opérations ordinaires à un moment précis, dès que les services sont dispensés, car l'impact de la comptabilisation des produits des activités ordinaires au fil du temps n'est pas significatif.

NOTE ANNEXE 3 : PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (suite)

Dans le secteur D'Ieteren Auto, l'adoption de la norme IFRS 15 a également impliqué ce qui suit : lors de la vente d'un véhicule neuf à des clients finaux, le Groupe octroie parfois des conditions spéciales aux clients finaux en participant au financement du véhicule avec l'organisme de crédit. L'opération de financement et la vente du véhicule doivent être examinées conjointement d'un point de vue économique (comme l'exige la norme IFRS 15.70 et BC92). Au lieu de comptabiliser ces incitations commerciales comme des charges d'exploitation (conformément à la norme IAS 18), le Groupe comptabilise désormais l'intégralité du montant en déduction du produit des activités ordinaires. Le montant enregistré pour 2018 en déduction du prix de transaction s'élève à 7,4 millions EUR.

Moleskine

Dans tous les canaux de vente du secteur Moleskine, le produit des activités ordinaires est comptabilisé à un moment précis, dès que le contrôle des biens est transféré aux clients (c.-à-d. lorsque le bien est physiquement livré au client final). Le Groupe a conclu que l'application initiale de la norme IFRS 15 dans le secteur Moleskine n'a eu aucun effet important sur le timing de la comptabilisation des produits des activités ordinaires par rapport aux normes comptables précédentes (conformément à la norme IAS 18). Les droits de retour ont été évalués conformément à une approche fondée sur des pondérations probabilistes découlant d'une révision précise des contrats conclus avec les clients. Le Groupe a également conclu que les contrats d'expédition « Free-on-board » ne représentent pas des obligations de performance distinctes dans les contrats existants avec les clients. Enfin, il n'y a eu aucun arrangement « bill-and-hold » en 2018.

Ventilation des produits des activités ordinaires issus des contrats conclus avec des clients

Lors de la sélection des catégories à utiliser pour ventiler les produits des activités ordinaires issus des contrats conclus avec des clients, le management a examiné de quelle manière les informations concernant les produits des activités ordinaires du Groupe sont présentées à d'autres fins, notamment dans les communiqués de presse et dans les informations présentées au principal décideur opérationnel. Le Groupe a également évalué de quelle manière la nature, le montant, le timing et les incertitudes relatifs aux produits des activités ordinaires et aux flux de trésorerie sont affectés par des facteurs économiques.

Dans le tableau suivant, les produits des activités ordinaires issus des contrats conclus avec des clients sont ventilés par catégories de produits principales (pour le secteur D'Ieteren Auto) et par marché géographique (pour le secteur Moleskine). Bien que la norme IFRS 15 ne l'exige pas explicitement, le Groupe a également fourni des informations comparatives concernant la ventilation des produits des activités ordinaires.

en millions de EUR	2018	2017
D'Ieteren Auto		
Véhicules neufs	2.990,3	2.905,1
Véhicules d'occasion	68,2	66,3
Pièces et accessoires	186,4	183,8
Activités d'après-vente des D'Ieteren Car Centers	105,5	82,3
D'Ieteren Sport	29,6	28,1
Autres produits des activités ordinaires	24,0	34,1
Sous-total D'Ieteren Auto	**3.404,0**	**3.299,7**
Moleskine		
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)	81,9	71,8
Amérique	62,2	57,4
Asie-Pacifique (APAC)	30,0	26,2
Sous-total Moleskine	**174,1**	**155,4**
Produits des activités ordinaires	**3.578,1**	**3.455,1**

NOTE ANNEXE 4 : RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est établi après déduction des éléments suivants :

en millions de EUR	2018				2017 (1)			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe
Achats et variations de stocks	-2.913,8	-35,1	-3,5	-2.952,4	-2.829,0	-29,1	-0,3	-2.858,4
Amortissements d'actifs corporels	-5,5	-4,7	-8,6	-18,8	-4,1	-4,8	-8,9	-17,8
Amortissements d'actifs incorporels	-2,2	-2,5	-	-4,7	-2,1	-2,0	-	-4,1
Autres loyers relatifs à des locations simples	-	-0,2	-	-0,2	-0,1	-0,2	-	-0,3
Réductions de valeur sur stocks	4,1	-0,3	-	3,8	1,7	-2,2	-	-0,5
Réductions de valeur sur créances	2,4	-0,1	-	2,3	2,2	-0,1	-	2,1
Frais de personnel (voir note annexe 8)	-167,7	-29,1	-14,1	-210,9	-154,0	-28,1	-19,1	-201,2
Plus-values sur immobilisations corporelles	0,1	-	-	0,1	0,4	-	-	0,4
Loyers générés par les immeubles de placements (2)	-	-	2,3	2,3	-	-	1,5	1,5
Divers (3)	-214,6	-73,5	3,2	-284,9	-226,7	-63,7	9,9	-280,5
CHARGES OPÉRATIONNELLES NETTES	**-3.297,2**	**-145,5**	**-20,7**	**-3.463,4**	**-3.211,7**	**-130,2**	**-16,9**	**-3.358,8**

(1) Retraité – Voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.
(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, d'honoraires de services juridiques et de conseils et de produits et dépenses liés à des locations intra-groupe entre le secteur « Autres » et D'Ieteren Auto.

NOTE ANNEXE 5 : CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes se ventilent de la manière suivante :

en millions de EUR	2018				2017 (1)			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe
Charges financières :								
Charges des dettes	-1,1	-4,1	-	-5,2	-1,5	-3,5	-	-5,0
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	-0,1	-	-	-0,1	-0,2	-	-	-0,2
Autres charges financières	-1,0	-1,7	-20,3	-23,0	-0,6	-2,2	0,8	-2,0
Sous-total des charges financières	-2,2	-5,8	-20,3	-28,3	-2,3	-5,7	0,8	-7,2
Réajustements de valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 25)	-	-	-	-	-	-	1,7	1,7
Réajustements de valeur des instruments financiers :								
Evalués à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale	-	-	-20,8	-20,8	-	-	-	-
Produits financiers	0,9	0,7	0,2	1,8	0,3	0,2	3,1	3,6
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-4,6	4,6	-	-	-4,5	4,5	-
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	**-1,3**	**-9,7**	**-36,3**	**-47,3**	**-2,0**	**-10,0**	**10,1**	**-1,9**

(1) Retraité – Voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

En 2017, dans le secteur « Autres », la ligne « Autres charges financières » comprend les intérêts sur financement intra-groupe (0,9 million EUR) issus des prêts octroyés par le secteur « Autres » 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 « Autres », 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).

En 2018, le montant de -20,8 millions EUR de réajustement de valeur des instruments financiers dans le secteur « Autres » inclut, parmi d'autres montants, la variation de la juste valeur d'un passif éventuel lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R.

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). Les EPS des activités poursuivies sont significativement inférieurs aux EPS suite à la classification dans les activités abandonnées de la plus-value globale sur la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R (voir notes annexes 1 et 16 pour plus d'informations).

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

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 2017 et en 2018, le nombre moyen pondéré d'actions de la Société, le prix d'exercice de certaines options étant inférieur au cours de bourse moyen.

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

		2018	2017
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		1.048,0	112,6
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-11,9	-1,3
Numérateur pour l'EPS (en millions de EUR)	(a)	1.036,1	111,3
Résultat des activités poursuivies		46,6	71,3
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies		-	-
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres		46,6	71,3
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-0,5	-0,8
Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en millions de EUR)	(b)	46,1	70,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	(c)	54.177.545	54.209.166
Ajustement relatif aux plans d'options sur actions		113.915	216.168
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué	(d)	54.291.460	54.425.334
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base (en EUR)	**(a)/(c)**	**19,12**	**2,05**
EPS dilué (en EUR)	**(a)/(d)**	**19,08**	**2,05**
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base des activités poursuivies (en EUR)	(b)/(c)	0,85	1,30
EPS dilué des activités poursuivies (en EUR)	(b)/(d)	0,85	1,30

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 des secteurs D'Ieteren Auto et Autres, 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 3 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	
	2018	2017	(EUR)	Du	Au
2018	187.000	-	33,32	1/01/2022	5/06/2028
2017	160.000	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	39.807	122.091	33,08	1/01/2018	10/03/2024
2013	37.150	37.450	34,99	1/01/2017	24/11/2023
2013	14.626	23.036	34,23	1/01/2017	18/03/2023
2012	38.000	39.100	36,45	1/01/2016	14/10/2022
2011	73.375	74.275	35,00	1/01/2015	22/12/2021
2010	43.630	43.630	39,60	1/01/2014	3/10/2020
2009	18.250	20.350	24,00	1/01/2013	27/10/2019
2008	-	15.855	12,10	1/01/2012	5/11/2018
2007	14.400	16.350	26,40	1/01/2011	2/12/2022
2006	9.300	9.900	26,60	1/01/2010	27/11/2021
2005	8.350	10.050	20,90	1/01/2009	6/11/2020
2004	3.150	3.150	14,20	1/01/2008	28/11/2019
2003	-	3.300	16,34	1/01/2007	16/11/2018
Total	**1.127.390**	**1.058.889**			

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)	
	2018	2017	2018	2017
Options en cours au début de l'exercice	1.058.889	1.101.692	33,4	32,2
Octroyées au cours de l'exercice	187.000	160.000	33,3	41,8
Exercées au cours de l'exercice	-112.164	-202.803	30,4	33,7
Autres mouvements de l'exercice	-6.335	-	12,9	-
Options en cours à la clôture de l'exercice	**1.127.390**	**1.058.889**	**33,8**	**33,4**
dont: options exerçables à la clôture de l'exercice	*300.038*	*296.446*	*33,6*	*32,2*

En 2018, une grande partie des options a été exercée pendant le second trimestre de l'exercice. Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à 36,11 EUR (2017 : 40,90 EUR). En 2018, le CEO a exercé 10.000 options liées au plan de 2013. Les autres variations de l'exercice se rapportent à des options qui ont expiré en 2018 sans avoir été exercées. Les actions propres sous-jacentes à ces options arrivées à échéance sont conservées pour les prochains plans.

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

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 2018	**6,5**
31 décembre 2017	6,7

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 (2,1 millions 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 2018 et de 2017 sont les suivantes :

	2018	2017
Nombre de travailleurs	10	8
Cours de l'action au comptant (en EUR)	35,9	43,0
Prix de levée des options (en EUR)	33,3	41,8
Période d'acquisition des droits (en années)	3,0	3,0
Durée de vie attendue des options (en années)	6,5	6,5
Volatilité attendue (en %)	24%	34%
Taux d'intérêt sans risque (en %)	0,78%	0,72%
Dividende attendu (en EUR)	0,5	0,8
Taux de rotation attendu du personnel (en %)	0%	0%
Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en EUR)	8,7	14,4

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	2018				2017 (1)			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe
Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies	*-3,4*	-	*-0,2*	*-3,6*	*-4,4*	-	-	*-4,4*
Charges de pension au titre de régimes à prestations définies	*-*	*-0,6*	*-*	*-0,6*	*0,7*	*-0,7*	*-*	*-*
Charge totale de pension (voir note annexe 8.2)	-3,4	-0,6	-0,2	-4,2	-3,7	-0,7	-	-4,4
Salaires et sécurité sociale	-162,2	-28,5	-13,9	-204,6	-148,4	-27,4	-19,1	-194,9
Paiements fondés sur des actions: réglés en instruments de capitaux propres	-2,1	-	-	-2,1	-1,9	-	-	-1,9
Total des frais de personnel	**-167,7**	**-29,1**	**-14,1**	**-210,9**	**-154,0**	**-28,1**	**-19,1**	**-201,2**

(1) Retraité – Voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

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

	2018	2017
D'Ieteren Auto	1.848	1.740
Moleskine	479	434
Autres	57	55
Groupe	**2.384**	**2.228**

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 et en Italie. Comme Belron est une entité mise en équivalence, les régimes en place dans le secteur Belron ne sont pas présentés séparément. Les régimes en Belgique sont relatifs aux secteurs D'Ieteren Auto et Autres, et sont financés et non financés. Le principal régime en Italie est établi au sein du secteur Moleskine. 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 2018, 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 avec une moyenne annuelle de 2,5 % (et 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 exerce aussi des régimes à cotisations définies avec une garantie d'intérêt minimal supportée par l'employeur conformément à la législation belge.

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

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 en 2017, Belron étant consolidé selon la méthode d'intégration globale).

	Régimes financés				Régimes non financés			
	2018		2017		2018		2017	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Taux d'inflation	1,5%	2,0%	1,5%	3,4%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Taux d'actualisation	1,5%	1,6%	1,3%	3,2%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Taux de croissance des salaires	2,8%	3,5%	2,0%	5,3%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Taux de croissance des prestations	1,9%	3,4%	1,9%	3,4%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Espérance de vie d'un homme retraité	22,5	22,5	18,6	44,7				
Espérance de vie d'une femme retraitée	26,3	26,3	22,0	46,4				
Espérance de vie d'un homme non retraité	22,5	22,5	18,6	22,6				
Espérance de vie d'une femme non retraitée	26,3	26,3	22,0	24,1				

La durée moyenne pondérée des obligations à travers les régimes est comprise entre 10 et 12 ans.

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	2018	2017
Actifs liés aux avantages à long terme du personnel	-	-
Engagements liés aux avantages à long terme du personnel	-23,9	-24,4
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-23,9**	**-24,4**
dont: montant qui devrait être réglé dans les 12 mois	*-0,3*	*-0,3*
montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois	*-22,8*	*-24,1*

NOTE ANNEXE 8 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

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

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	2018			2017		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies	-91,2	-3,1	-94,3	-91,4	-3,3	-94,7
Juste valeur des actifs des régimes	70,4	-	70,4	70,3	-	70,3
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-20,8**	**-3,1**	**-23,9**	**-21,1**	**-3,3**	**-24,4**

Les montants comptabilisés dans l'état du résultat global sont les suivants. Ils n'incluent pas le secteur Belron en 2018, Belron étant une entité mise en équivalence.

en millions de EUR	2018			2017		
	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	1,4	-	1,4	52,3	-	52,3
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	-	-	-	20,7	-	20,7
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-0,5	0,3	-0,2	-26,8	-	-26,8
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	-	-	-	13,9	-	13,9
Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)	**0,9**	**0,3**	**1,2**	**60,1**	**-**	**60,1**

En 2017, un gain actuariel de 40,8 millions EUR (compris dans le montant de 60,1 millions EUR reporté) a trait au secteur Belron (présenté comme une activité abandonnée).

Les modifications des hypothèses financières en 2018, toutes établies de manière cohérente par rapport à la période précédente, ont impacté le total des gains (+) et pertes (-) actuariels pour un montant de -0,2 million EUR (2017 : -26,8 millions EUR, y compris la contribution de Belron).

Les gains et pertes actuariels cumulés (pour la quote-part du Groupe) comptabilisés dans l'état consolidé du résultat global constituent une perte de 29 millions EUR (2017 : perte de 57 millions EUR).

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

en millions de EUR	2018			2017		
	Cotés sur un marché actif	Autres	Total	Cotés sur un marché actif	Autres	Total
Autres actifs	70,4	-	70,4	70,3	-	70,3
Juste valeur des actifs des régimes	**70,4**	**-**	**70,4**	**70,3**	**-**	**70,3**

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.

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 actifs des régimes se décomposent comme suit :

en millions de EUR	2018			2017		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Actifs des régimes au 1er janvier	**70,3**	**-**	**70,3**	**567,5**	**-**	**567,5**
Cotisations payées par le Groupe	3,6	-	3,6	5,2	-	5,2
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	1,0	-	1,0	14,2	-	14,2
Cotisations payées par les employés	1,6	-	1,6	1,6	-	1,6
Prestations payées aux bénéficiaires	-7,5	-	-7,5	-20,5	-	-20,5
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	1,4	-	1,4	53,6	-	53,6
Frais de gestion des actifs	-	-	-	-1,3	-	-1,3
Frais administratifs	-	-	-	-1,5	-	-1,5
Modifications du Groupe	-	-	-	-0,5	-	-0,5
Ecarts de conversion	-	-	-	-22,2	-	-22,2
Reclassement vers actifs détennus en vue de la vente	-	-	-	-525,8	-	-
Actifs des régimes au 31 décembre	**70,4**	**-**	**70,4**	**70,3**	**-**	**70,3**

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

en millions de EUR	2018	2017
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	1,0	14,2
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	1,4	53,6
Frais de gestion des actifs	-	-1,3
Rendement effectif net des actifs des régimes	**2,4**	**66,5**

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

en millions de EUR	2018			2017		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier	**-91,4**	**-3,3**	**-94,7**	**-613,0**	**-7,7**	**-620,7**
Coût des services rendus	-4,1	-0,1	-4,2	-6,4	0,9	-5,5
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-1,0	-0,1	-1,1	-15,1	-	-15,1
Prestations payées aux bénéficiaires	7,4	0,1	7,5	21,1	-	21,1
Cotisations payées par les employés	-1,6	-	-1,6	-1,6	-	-1,6
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	-	-	-	20,7	-	20,7
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-0,5	0,3	-0,2	-26,8	-	-26,8
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	-	-	-	13,9	-	13,9
Modifications du Groupe	-	-	-	0,7	-	0,7
Frais administratifs	-	-	-	0,6	-	0,6
Ecarts de conversion	-	-	-	22,3	-	22,3
Reclassement vers passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	492,2	3,5	-
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre	**-91,2**	**-3,1**	**-94,3**	**-91,4**	**-3,3**	**-94,7**

NOTE ANNEXE 8 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

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

Les montants comptabilisés en compte de résultats sont les suivants :

en millions de EUR	2018			2017		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Coût des services rendus	-4,1	-0,1	-4,2	-5,2	0,9	-4,3
Frais administratifs	-	-	-	-0,1	-	-0,1
Charge opérationnelle courante au titre des régimes de retraite	**-4,1**	**-0,1**	**-4,2**	**-5,3**	**0,9**	**-4,4**
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-1,0	-0,1	-1,1	-1,1	-	-1,1
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	1,0	-	1,0	0,9	-	0,9
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	**-**	**-0,1**	**-0,1**	**-0,2**	**-**	**-0,2**
Coûts classés en activités abandonnées (Belron)	-	-	-	-2,7	-	-2,7
Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats	**-4,1**	**-0,2**	**-4,3**	**-8,2**	**0,9**	**-7,3**

La meilleure estimation des cotisations qui devraient être versées aux régimes en 2019 s'élève à 3,2 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).

En 2018, le déficit net (23,9 millions EUR) comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière n'inclut pas le surplus net de Belron étant donné que Belron est désormais une entité mise en équivalence.

Les résultats de l'analyse de sensibilité réalisée (reflétant l'impact qu'aurait sur l'engagement en matière de prestations définies au 31 décembre 2018 un changement d'hypothèse actuarielle significative raisonnablement possible à la date de clôture) ne sont pas considérés comme significatifs à l'échelle du Groupe et ne sont donc pas présentés séparément. Les analyses de sensibilité réalisées en 2017 incluaient le secteur Belron pour la situation au 31 décembre 2017 et sont présentées dans la note annexe 8 des états financiers consolidés de 2017.

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 minimums 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 régimes 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 80 millions EUR (2017 : 82 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 (2017 : 66,0 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 14,0 millions EUR (2017 : 16,0 millions EUR), comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière.

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	2018	2017
Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice	-37,5	-16,6
Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents	6,7	-0,1
Variation des impôts différés	9,9	-11,8
Charge d'impôts sur le résultat	**-20,9**	**-28,5**

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

en millions de EUR	2018	2017
Résultat avant impôts	67,5	99,8
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique de 29,58% (33,99% en 2017)	-19,9	-34,0
Éléments de réconciliation (voir ci-dessous)	-1,0	5,5
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**-20,9**	**-28,5**

Les éléments de réconciliation sont fournis ci-dessous :

en millions de EUR	2018	2017
Résultat avant impôts	67,5	99,8
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique de 29,58% (33,99% en 2017)	-19,9	-34,0
Différentiel de taux	3,3	-0,4
Différences permanentes	-11,0	1,3
Utilisation de pertes fiscales	-	19,5
Autres différences temporaires	-5,3	-3,1
Ajustements relatifs aux exercices précédents	6,8	-0,1
Actifs d'impôts différés non comptabilisés	-4,1	-1,2
Comptabilisation d'actifs d'impôts différés non comptabilisés précédemment	8,7	-
Impact des dividendes	-	-12,4
Coentreprises et entreprises associées	-	1,8
Autres éléments	0,6	0,1
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**-20,9**	**-28,5**

Le taux d'imposition réel du Groupe pour la période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2018 est de 31,0 % (période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2017 : 28,6 %). L'augmentation du taux d'imposition réel résulte principalement de l'augmentation des impôts sur le résultat exigibles de l'exercice (augmentation durant la période des charges pour lesquelles aucun avantage fiscal n'est prévu, et réduction des avantages fiscaux disponibles par rapport à l'année précédente partiellement compensée par la réduction en 2018 du taux d'impôt des sociétés belge), partiellement compensée par la comptabilisation de crédits d'impôts (de l'année précédente) dans le secteur Moleskine (voir note annexe 2 - Information sectorielle) et par les variations d'impôts différés. Le taux d'imposition réel de l'année précédente a été impacté par l'utilisation de pertes et crédits fiscaux non reconnus antérieurement dans les secteurs D'Ieteren Auto et Autres.

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 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT EXIGIBLES ET DIFFÉRÉS (suite)

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 sur le résultat 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 2017	-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	-
Reclassement vers passifs détenus en vue de la vente	-	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
Crédit (Débit) en résultat	-	1,9	0,7	-	-1,2	0,2	1,4	3,0
Autres variations	-	-	-	-	-	-	0,6	0,6
Au 31 décembre 2018	**-111,7**	**-19,6**	**1,3**	**-**	**-**	**-1,5**	**0,1**	**-131,4**
Actifs d'impôts différés (montants positifs)								
Au 1er janvier 2017	-	-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	-
Reclassement vers actifs détenus en vue de la vente	-	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
Crédit (Débit) en résultat	-	-0,6	0,3	-0,1	3,3	-	4,0	6,9
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	-0,4	-	-	-	-	-0,4
Écarts de conversion	-	-	-	-	-	-	-0,1	-0,1
Au 31 décembre 2018	**-**	**-2,2**	**6,6**	**-**	**9,2**	**-**	**12,7**	**26,3**
Actif net (Passif net) d'impôts différés après compensation reconnu dans l'état consolidé de la situation financière:								
31 décembre 2017	-111,7	-23,1	7,3	0,1	7,1	-1,7	6,9	-115,1
31 décembre 2018	**-111,7**	**-21,8**	**7,9**	**-**	**9,2**	**-1,5**	**12,8**	**-105,1**

Le montant net d'impôts différés comprend des actifs nets d'impôts différés de 9,2 millions EUR (2017 : 26,8 millions EUR, incluant ceux du secteur Belron) 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 71,6 millions EUR (2017 : 186,6 millions EUR, incluant ceux du secteur Belron) 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 2,2 millions EUR (2017 : 26,8 millions EUR, incluant celles du secteur Belron) qui arriveront à échéance entre 2019 et 2028 (2017 : entre 2018 et 2027). Les autres pertes peuvent être reportées indéfiniment.

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

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

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 1.909 millions EUR (2017 : 1.151 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 recouvrement devaient ne 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	2018	2017
Valeur brute au 1er janvier	184,2	1.327,1
Pertes de valeur cumulées au 1er janvier	-	-235,9
Valeur comptable au 1er janvier	**184,2**	**1.091,2**
Entrées (voir note annexe 24)	6,3	38,6
Augmentation / (Diminution) due aux options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	10,6
Pertes de valeur	-	-16,0
Ajustements	-	-1,2
Sortie de périmètre	-0,2	-
Écarts de conversion	-	-40,8
Reclassement vers actifs non-courants détenus en vue de la vente	-	-898,2
Valeur comptable au 31 décembre	**190,3**	**184,2**
dont: valeur brute	*190,3*	*184,2*
pertes de valeur cumulées	-	-

Au cours de la période, les entrées comprennent le goodwill provenant de regroupements d'entreprises effectués dans le secteur D'Ieteren Auto.

En 2017, l'augmentation due aux options de vente comprenait 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 25 pour obtenir de plus amples informations).

Au cours de l'exercice précédent, suite au test de perte de valeur annuel effectué par le secteur Belron (son goodwill étant classé dans les actifs détenus en vue de la vente en 2017), une perte de valeur a été comptabilisée en Italie pour un montant de 16,0 millions EUR (classée dans les activités abandonnées).

Au cours de l'exercice précédent, les ajustements reflétaient l'adaptation de la juste valeur des actifs nets relatifs aux acquisitions effectuées en 2016 par le secteur Belron.

Tout le goodwill relatif au secteur Belron (898,2 millions EUR au 31 décembre 2017) a été classé comme étant détenu en vue de la vente au 31 décembre 2017, et a été décomptabilisé de l'état consolidé de la situation financière en 2018 à la date de la Transaction (voir notes annexes 1 et 16).

NOTE ANNEXE 10 : GOODWILL (suite)

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	2018	2017
D'Ieteren Auto	18,4	12,3
Moleskine	171,9	171,9
GROUPE	**190,3**	**184,2**

Le goodwill est suivi au niveau des secteurs opérationnels 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, 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.

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 6,6 % ; 7,4 % en 2017) 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.

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 sur la base des données du budget 2019. Les marges se basent sur les valeurs historiques atteintes 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 2018, la marge disponible semble être suffisante pour toutes les unités génératrices de trésorerie.

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 2018	12,8	402,8	-	26,7	1,1	5,3	448,7
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2018	-7,3	-	-	-14,8	-	-4,0	-26,1
Valeur comptable au 1er janvier 2018	**5,5**	**402,8**	**-**	**11,9**	**1,1**	**1,3**	**422,6**
Entrées:							
Développement interne	-	-	-	-	-	0,5	0,5
Eléments acquis séparément	1,5	-	-	0,7	1,4	11,2	14,8
Sorties	-0,1	-	-	-	-	-0,2	-0,3
Amortissements	-1,5	-	-	-0,7	-	-2,5	-4,7
Transferts de (vers) d'autres catégories	0,1	-	-	0,7	-1,0	0,2	-0,0
Ecarts de conversion	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Valeur comptable au 31 décembre 2018	**5,5**	**402,8**	**-**	**12,6**	**1,5**	**10,7**	**433,1**
dont: valeur brute	*14,3*	*402,8*	*-*	*28,1*	*1,5*	*17,2*	*463,9*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-8,8*	*-*	*-*	*-15,5*	*-*	*-6,5*	*-30,8*
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	-	0,6	3,8	0,6	-	-	5,0
Ecarts de conversion	-	-17,2	-1,0	-7,6	-	-	-
Reclassification vers actifs détenus en vue de la vente	-	-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*

Tous les actifs incorporels relatifs au secteur Belron ont été classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2017, et ont été décomptabilisés en 2018 à la date de la Transaction (voir notes annexes 1 et 16).

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.

La valeur comptable des marques à durée d'utilité finie était égale à zéro au 31 décembre 2017 et 2018 alors que la valeur comptable de marques à durée d'utilité indéterminée s'élevait à 402,8 millions EUR (2017 : 402,8 millions EUR), entièrement allouée à l'unité génératrice de trésorerie Moleskine.

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 2018	312,2	116,9	16,5	445,6
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2018	-149,6	-84,7	-0,0	-234,3
Valeur comptable au 1er janvier 2018	**162,6**	**32,2**	**16,5**	**211,3**
Entrées	4,3	12,4	12,9	29,6
Sorties	-0,1	-2,9	-3,2	-6,2
Amortissements	-8,6	-9,9	-	-18,5
Transferts de (vers) d'autres catégories	12,7	1,8	-14,5	-
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 24)	3,6	2,2	-	5,8
Valeur comptable au 31 décembre 2018	**174,5**	**35,8**	**11,7**	**222,0**
dont: valeur brute	*332,7*	*130,4*	*11,7*	*474,8*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-158,2*	*-94,6*	*-0,0*	*-252,8*
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	5,3	3,4	-	8,7
Ecarts de conversion	-8,0	-23,9	-	-
Reclassification vers actifs détenus en vue la vente	-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*	-	*-234,3*

Les immobilisations corporelles relatives au secteur Belron ont été classées comme étant détenues en vue de la vente au 31 décembre 2017, et ont été décomptabilisées de l'état consolidé de la situation financière en 2018 à la date de la Transaction (voir notes annexes 1 et 16).

Au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017, les actifs en construction comprennent principalement des biens immobiliers en construction dans le secteur « Autres », dans le cadre des activités immobilières du Groupe.

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 2018	**-**	**4,6**	**-**	**4,6**
31 décembre 2017	-	5,3	-	5,3

NOTE ANNEXE 13 : IMMEUBLES DE PLACEMENT

en millions de EUR	2018	2017
Valeur brute au 1er janvier	16,6	10,8
Amortissements cumulés au 1er janvier	-7,6	-7,0
Valeur comptable au 1er janvier	**9,0**	**3,8**
Entrées	0,6	4,9
Amortissements	-0,3	-0,6
Transferts de (vers) d'autres catégories	4,6	0,9
Valeur comptable au 31 décembre	**13,9**	**9,0**
dont: valeur brute	*21,8*	*16,6*
amortissements cumulés	*-7,9*	*-7,6*
Juste valeur	18,0	10,0

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 « Autres ». En 2018, la ligne « transfert de (vers) d'autres catégories » a trait au transfert d'un actif anciennement classé comme détenu en vue de la vente (voir la note annexe 16 des états financiers consolidés de 2017) pour lequel la cession n'a pas eu lieu en 2018.

D'autres informations relatives aux immeubles de placement sont fournies en note annexe 27.

NOTE ANNEXE 14 : STOCKS

en millions de EUR	2018	2017
D'Ieteren Auto		
Véhicules	384,6	309,6
Pièces de rechange et accessoires	29,2	25,5
Autres	0,2	0,4
Sous-total	**414,0**	**335,5**
Moleskine	**41,7**	**32,2**
GROUPE	**455,7**	**367,7**

Les réductions de valeur cumulées sur les stocks s'élèvent à 9,4 millions EUR (2017 : 13,2 millions EUR). La diminution s'explique principalement par la reprise de réductions de valeur sur stocks dans le secteur D'Ieteren Auto. Le montant des réductions de valeur sur stocks comptabilisées en charges opérationnelles (voir note annexe 4) est un produit de 3,8 millions EUR (2017 : une charge de -0,5 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 2018 et en 2017, le Groupe possède trois entités mises en équivalence :

en millions de EUR	2018			2017 (1)		
	D'Ieteren Auto	Belron	Groupe	D'Ieteren Auto	Autres	Groupe
Participations dans les filiales communes	76,6	644,8	721,4	67,8	-	67,8
Participation dans l'entité associée	-	-	-	1,4	-	1,4
Participations dans les entités mises en équivalence	**76,6**	**644,8**	**721,4**	**69,2**	**-**	**69,2**
Part dans le profit (la perte) des filiales communes	9,9	-9,8	0,1	5,7	-0,6	5,1
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	**9,9**	**-9,8**	**0,1**	**6,0**	**-0,6**	**5,4**

(1) Retraité pour refléter les secteurs opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

Filiales communes

En 2018 et en 2017, deux filiales communes sont mises en équivalence.

En 2018, l'entité mise en équivalence la plus importante est Belron Group s.a. (« BGSA », la nouvelle filiale commune reprenant les activités de Belron – voir notes annexes 1 et 16) détenue à 54,10% (après mise en œuvre du programme de rétribution du management (Management Reward Plan, ou MRP) – voir ci-après) par le Groupe et à 39,45% (après le MRP) par Clayton, Dubilier and Rice (CD&R), tous deux exerçant conjointement le contrôle sur la société. Les 6,45% restants sont détenus par la holding familiale du CEO de Belron et par le management de Belron. Les résultats de Belron sont comptabilités selon la méthode comptable de mise en équivalence à partir du closing de la Transaction (voir note annexe 1).

Un nouveau programme de rétribution du management (MRP) concernant environ 250 employés clés a été mis en place le 15 juin 2018. Les participants au MRP ont eu l'opportunité d'acquérir des titres de capitaux propres ne donnant pas le droit de vote dans BGSA pour un montant total de 21,8 millions EUR (représentant la juste valeur de différentes classes d'instruments de capitaux propres, tous traités comme des capitaux propres conformément aux normes IFRS). Une partie des capitaux propres émis est composée d'actions « ratchet » qui permettront au management de bénéficier de rendements supplémentaires si certains objectifs liés aux performances (TRI et « cash on cash ») sont atteints lors de la sortie, ce qui aura pour résultat une dilution supplémentaire pour les actionnaires existants. Il est à noter que le MRP n'a aucun impact sur le pourcentage de droits de vote du Groupe (54,85 %).

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

en millions de EUR	2018
Actifs non-courants (y compris le goodwill issu de la Transaction)	2.871,6
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	649,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	124,2
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-87,6
Passifs financiers non-courants	-1.709,8
Passifs courants (hors passifs financiers)	-608,4
Passifs financiers courants	-47,6
Actif net (100%)	1.191,6
Part du Groupe dans l'actif net (54,10%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**644,8**

Les actifs non courants incluent la différence positive entre la juste valeur des fonds propres basée sur le prix de transaction et la valeur comptable des actifs nets à la date de la Transaction. Ce goodwill est inclus dans la valeur comptable de l'entité mise en équivalence et n'est pas fourni séparément.

Un nouvel emprunt à terme a été émis en novembre 2018 à hauteur de 455 millions USD (soit l'équivalent de 400 millions EUR). Le produit de cet emprunt a été utilisé pour payer des dividendes (400 millions EUR, soit 217,4 millions EUR en quote-part Groupe).

NOTE ANNEXE 15 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)

L'état détaillé de la situation financière de Belron tel qu'il est inclus dans ses propres états financiers (sans ajustements des ajustements consolidés) est repris dans la note annexe 2.3 information sectorielle.

En application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », Belron réalise à chaque clôture annuelle une analyse de la valeur comptable du goodwill et des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée. Le test de perte de valeur, basé sur le calcul de la valeur d'utilité, a été réalisé afin de s'assurer que la valeur comptable des actifs de Belron 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.

En 2018, cette revue a mené à une perte de valeur totale de 50,3 millions EUR, dont une perte de valeur de 40,0 millions EUR se rapporte aux Pays-Bas (actés sur le goodwill, les marques et les autres actifs incorporels), une perte de valeur de 6,0 millions EUR se rapporte à la Nouvelle-Zélande (entièrement actés sur le goodwill), une perte de valeur de 3,4 millions EUR se rapporte à la Grèce et une perte de valeur de 0,9 million EUR se rapporte à la Hongrie. Cette perte de valeur dans le secteur Belron n'a toutefois aucun impact sur le résultat opérationnel du Groupe, car Belron est une entité mise en équivalence.

À la clôture de l'exercice, en application de la norme IAS 28, le Conseil d'administration de la Société n'a identifié aucune indication d'une possible perte de valeur (un indice de perte de valeur) sur ses investissements dans Belron (entité mise en équivalence) et n'a par conséquent pas effectué de test de perte de valeur.

Une nouvelle convention entre actionnaires a été signée en mai 2018 entre le Groupe et la holding familiale du CEO de Belron, incluant des options de vente (associées à des options d'achat) liées à la participation détenue par la holding familiale du CEO de Belron. Sur la base des exigences des normes IFRS, l'obligation (financière) d'acheter les instruments de capitaux propres dans une entité mise en équivalence ne donne pas lieu à une dette financière dans l'état consolidé de la situation financière (en effet, les entités mises en équivalence ne font pas partie du Groupe). Ce contrat est un dérivé qui relève de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », évalué à la juste valeur via le compte de résultats et catégorisé au niveau 3 de la hiérarchie des justes valeurs. La juste valeur de ce dérivé est plus ou moins nulle au 31 décembre 2018 ; la valeur de l'action de Belron basée sur la formule de l'option de vente étant très proche de la juste valeur de marché récente de Belron (en se basant sur la transaction conclue avec CD&R).

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » se rapportent surtout aux réajustements relatifs aux actifs et passifs des régimes de pensions à prestations définies (principalement attribuables au plan de pension au Royaume-Uni, lié à une augmentation du taux d'actualisation suite aux incertitudes économiques liées au Brexit), aux couvertures des flux de trésorerie et aux écarts de conversion de Belron.

Le tableau ci-dessous présente le produit des activités ordinaires, le bénéfice avant impôts, le résultat net et les autres éléments du résultat global pour la période allant du 7 février (la date de Transaction) au 31 décembre 2018, période sur laquelle les résultats de BGSA sont comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence. La part du Groupe dans le résultat net est calculée en se basant sur un pourcentage moyen pondéré de 54,10 %. Le résultat du début de la période jusqu'au 7 février 2018 est comptabilité selon la méthode d'intégration globale (participation de 94,85 %), au sein des activités abandonnées (voir note annexe 16).

en millions de EUR	**2018**
Produits des activités ordinaires	3.528,1
Résultat avant impôts	6,9
Résultat de la période (100%)	-18,1
Autres éléments du résultat global (100%)	18,4
Résultat global total de la période (100%)	0,3
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	**0,2**

En 2018, la deuxième entité mise en équivalence par ordre d'importance (qui était la plus importante en 2017) est la filiale commune 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.

NOTE ANNEXE 15 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)

en millions de EUR	2018	2017
Actifs non-courants	1.353,6	1.171,7
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	759,9	667,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	170,6	50,2
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-9,3	-9,4
Passifs financiers non-courants	-1.005,0	-625,0
Passifs courants (hors passifs financiers)	-121,5	-96,8
Passifs financiers courants	-995,0	-1.022,9
Actif net (100%)	153,3	135,6
Part du Groupe dans l'actif net (49.99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**76,6**	**67,8**
Produits des activités ordinaires	537,6	342,6
Charges financières nettes	25,2	18,8
Résultat avant impôts	29,5	17,5
Impôts sur le résultat	-9,8	-6,1
Résultat de la période (100%)	19,7	11,4
Autres éléments du résultat global (100%)	-	-1,8
Résultat global total de la période (100%)	19,7	9,6
Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)	**9,9**	**4,8**

La part dans l'actif net représente la part du Groupe dans les capitaux propres de VDFin au 31 décembre 2018.

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 2017, la part du Groupe dans le résultat net d'OTA Keys s'élevait à -0,6 million EUR. La plus-value consolidés réalisée sur la cession de la filiale commune a été comptabilisée parmi les charges financières nettes dans le secteur « Autres » (voir note annexe 5).

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 étaient toujours fournis par D'Ieteren Vehicle Trading s.a. (DVT), une entité associée détenue à 49 %. Tous les contrats de location-financement gérés au niveau de DVT sont arrivés à échéance au second semestre de 2018. Par conséquent, le Groupe a décidé de procéder à la liquidation de l'entité associée.

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 (pour 2017 uniquement).

en millions de EUR	2018	2017
Actifs non courants	-	-
Actifs courants	-	3,2
Passifs non courants	-	-
Passifs courants	-	-0,3
Actif net (100%)	-	2,9
Part du Groupe dans l'actif net (49%) et valeur comptable de la participation dans l'entité associée	**-**	**1,4**
Produits des activités ordinaires	-	0,5
Résultat avant impôts	0,1	0,7
Résultat de la période (100%)	0,1	0,6
Part du Groupe dans le résultat de la période (49%)	**-**	**0,3**

NOTE ANNEXE 16 : ACTIFS NON COURANTS ET GROUPE CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Le tableau ci-dessous synthétise les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente :

en millions de EUR	2018		2017 (1)			
	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Autres	Groupe
Goodwill	-	-	-	898,2	-	898,2
Immobilisations incorporelles	-	-	-	463,3	-	463,3
Immobilisations corporelles	-	-	0,8	369,9	-	370,7
Immeubles de placement	0,9	0,9	-	-	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	**0,9**	**0,9**	**6,7**	**2.516,0**	**5,5**	**2.528,2**

en millions de EUR	2018		2017 (1)			
	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Belron	Autres	Groupe
Avantages du personnel	-	-	-	9,3	-	9,3
Provisions	-	-	-	37,9	-	37,9
Prêts et emprunts (long terme)	-	-	-	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 (court terme)	-	-	-	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	0,9	**0,9**	5,3	523,1	5,5	**533,9**

(1) Retraité pour refléter les secteurs opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

Cadre conceptuel et activités abandonnées

Le 28 novembre 2017, la Société a annoncé la signature d'un accord définitif avec Clayton, Dubilier and Rice (CD&R) concernant un investissement en partenariat dans Belron. La transaction par laquelle CD&R a acquis une participation de 40 % dans Belron a été conclue le 7 février 2018. En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les résultats de Belron sont présentés comme étant détenus en vue de la vente dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2017.

À la date de Transaction (7 février 2018), le Conseil d'administration de la Société a conclu que le Groupe a perdu le contrôle exclusif de sa filiale à cette date effective et exerce un contrôle conjoint sur l'entité en partenariat avec CD&R. À compter de cette date effective, le résultat de Belron est consolidé selon la méthode comptable de mise en équivalence (participation de 54,10% après le MRP – voir note annexe 15). Le produit de la cession (contrepartie en espèces de 628,7 millions EUR) a été perçu en février 2018.

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

Le Conseil d'administration de la Société a également conclu qu'il était satisfait aux critères de comptabilisation définis dans la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » et a par conséquent présenté le résultat pour un mois (janvier) du secteur Belron dans les activités abandonnées (participation de 94,85 %) en 2018 (2017 : résultat sur 12 mois).

Évaluation du groupe destiné à être cédé

En application de la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », le Groupe a décomptabilisé les actifs et passifs de Belron de l'état consolidé de la situation financière, et a comptabilisé la juste valeur de l'investissement conservé au moment de la perte de contrôle exclusif (février 2018). Les actifs et passifs de Belron ont été comptabilisés à la valeur la plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur, après déduction des coûts de cession, et classés dans les actifs et passifs détenus en vue de la vente jusqu'au 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 1,55 milliard EUR), la Transaction a entrainé la comptabilisation d'une plus-value globale de cession de 987,7 millions EUR, répartie comme suit :

en millions de EUR	2018
Juste valeur du prix de cession (perçue en espèce de CD&R)	628,7
Reprise en résultat de la réserve de conversion attribuable au Groupe	-32,0
Reprise en résultat de la réserve de couverture attribuable au Groupe	0,4
Juste valeur de l'intérêt résiduel conservé attribuable au Groupe	862,0
Valeur nette comptable des intérêts minoritaires	-3,8
Actif net de la filiale cédée à la date de la Transaction	**-467,6**
Plus-value globale de cession	**987,7**

La plus-value globale de cession a été comptabilisée dans les activités abandonnées dans le compte de résultats consolidé (et dans les produits financiers dans le compte de résultats sectoriel). La part du Groupe dans la reprise en résultat de la réserve de conversion et de la réserve de couverture est comptabilisée dans l'état consolidé du résultat global.

Résultat des activités abandonnées

Le résultat des activités abandonnées dans le secteur Belron est présenté ci-dessous. En 2018, il inclut le résultat de Belron depuis le début de la période jusqu'au closing de la Transaction (7 février 2018). En 2017, il incluait le résultat sur 12 mois de Belron. Conformément aux exigences de la norme IFRS 5, le Groupe n'a pas déprécié les actifs non courants de Belron à partir de la date de sa classification (28 novembre 2017) comme détenu en vue de la vente. L'impact sur le compte de résultats consolidé au 31 décembre 2018 s'élève à 10,3 millions EUR (2017 : 10,5 millions EUR).

en millions de EUR	2018	2017
Produits des activités ordinaires	**311,6**	**3.486,2**
Résultat opérationnel	**21,1**	**148,5**
Charges financières nettes	-4,8	-86,1
Résultat avant impôts	**16,3**	**62,4**
Impôts sur le résultat	-1,9	-18,8
Résultat après impôts des activités abandonnées	**14,4**	**43,6**
Plus-value globale de cession	987,7	-
Résultat après impôts des activités abandonnées	**1.002,1**	**43,6**
EPS de base des activités abandonnées (en EUR)	**18,27**	**0,75**
EPS dilué des activités abandonnées (en EUR)	**18,23**	**0,75**

En 2018, la plus-value globale de cession de 987,7 millions EUR inclut la reprise en résultat de la réserve de conversion et de la réserve de couverture à concurrence de -32,0 millions EUR et 0,4 million EUR respectivement, comptabilisées dans l'état consolidé du résultat global.

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

Flux de trésorerie des activités abandonnées

en millions de EUR - exercice clôturé le 31 décembre	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	-16,8	244,2
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	531,0	-184,5
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	18,1	-22,5
Effet sur les flux de trésorerie	**532,3**	**37,2**

Le flux de trésorerie total découlant de la perte de contrôle exclusif sur la filiale – inclus dans la ligne « Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement » dans le tableau ci-dessus – s'élève à 533,3 millions EUR et est constitué de la juste valeur du prix de cession reçu de CD&R moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie de Belron à la date de la Transaction.

NOTE ANNEXE 17 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE

Le Groupe a adopté la norme IFRS 9 le 1er janvier 2018 en utilisant la méthode comptable du rattrapage cumulatif. Selon cette méthode, les informations comparatives ne sont pas retraitées (elles sont dès lors présentées conformément aux directives de la norme IAS 39 - voir note annexe 34 pour obtenir davantage d'informations sur les méthodes comptables liées aux instruments financiers). L'application initiale de la norme IFRS 9 n'a eu aucun impact significatif sur la comptabilisation et l'évaluation des instruments financiers du Groupe.

Instruments financiers - évaluation

Les actifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2018 se limitent aux clients et autres débiteurs (voir note annexe 19) et à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie (voir note annexe 18). Les clients et autres débiteurs et la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués au coût amorti selon la norme IFRS 9 (norme IAS 39 : prêts et créances). Leur valeur comptable reste inchangée suite à l'adoption de la norme IFRS 9.

Les passifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2018 sont constitués de prêts et emprunts (voir note annexe 22) et de fournisseurs et autres créditeurs (voir note annexe 23), tous deux classés comme passifs au coût amorti selon les normes IAS 39 et IFRS 9. Leur valeur comptable reste inchangée suite à l'adoption de la norme IFRS 9. Le passif éventuel lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R est évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultats et s'élève à 20,2 millions EUR.

Au cours de l'exercice (voir note annexe 2.3 Information sectorielle), les instruments financiers détenus dans le secteur Belron (entité mise en équivalence) sont composés de cross-currency interest rate swaps pour couvrir les variations des taux d'intérêt du marché, des contrats de change à terme utilisés pour couvrir le coût de futurs décaissements si ceux-ci sont libellées dans une devise autre que celle de l'entreprise acheteuse (toutes deux évaluées comme des instruments de couverture), et des dérivés de couverture des prix du carburant utilisés pour couvrir le prix de l'achat de carburant (évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats). Tous les instruments dérivés du secteur Belron ont été classés comme détenus en vue de la vente dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2017, et ont été décomptabilisés en 2018 à la date de la Transaction (voir notes annexes 1 et 16).

Dans le secteur Moleskine, le dérivé détenu à des fins de couverture de 0,4 million EUR se rapporte aux swaps de taux d'intérêt utilisés pour couvrir le remboursement des futurs emprunts contre les fluctuations des taux d'intérêt.

Pour obtenir plus d'informations sur l'impact de la norme IFRS 9 sur les clients et autres débiteurs, voir la note annexe 19.

Au cours de l'exercice précédent, 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 au niveau 1 selon la hiérarchie des justes valeurs comme indiqué ci-dessous. Le portefeuille a été vendu en 2018.

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).

NOTE ANNEXE 17 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE (suite)

En 2018 et 2017, tous les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière sont classés en niveau 2, à l'exception des SICAV monétaires (258,5 millions EUR, voir note annexe 18) classées au niveau 1 et du passif éventuel (20,2 millions EUR, voir ci-dessus) classé au niveau 3.

Techniques d'évaluation

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 carburant (combinaison d'options, de collars et de swaps utilisés par le secteur Belron pour couvrir les achats de carburant) 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 carburant 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.

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 unité opérationnelle 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 divers moyens 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 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 2018								
Prêst et emprunts								
Dettes de location-financement	0,1	-	0,3	0,1	0,3	0,1	0,7	0,2
Autres emprunts	39,6	2,3	115,3	2,6	0,3	-	155,2	4,9
Total	39,7	2,3	115,6	2,7	0,6	0,1	155,9	5,1
Fournisseurs et autres créditeurs	413,8	-	-	-	-	-	413,8	-
Total	**453,5**	**2,3**	**115,6**	**2,7**	**0,6**	**0,1**	**569,7**	**5,1**
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	376,0	-	-	-	-	-	376,0	-
Total	**408,6**	**1,6**	**134,3**	**5,8**	**-**	**-**	**542,9**	**7,4**

La liquidation du passif éventuel de 20,2 millions EUR devrait avoir lieu d'ici un à cinq ans.

NOTE ANNEXE 17 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE (suite)

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 unité opérationnelle détermine elle-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.

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 2018	**-2,4**	**2,4**
31 décembre 2017	-1,4	1,4

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 2018 et en 2017 sont présentés dans la note annexe 30.

Toutes autres choses étant égales par ailleurs, une appréciation/dépréciation de 10 pour cent de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies de la façon suivante.

en millions de EUR	Résultat des activités poursuivies	
	10% d'appréciation	10% de dépréciation
31 décembre 2018		
EUR/GBP	-0,3	0,4
EUR/USD	-2,3	3,7
31 décembre 2017		
EUR/GBP	-0,2	0,2
EUR/USD	-1,8	2,2

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 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 18 : TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

en millions de EUR	2018				2017 (1)			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe
Valeurs disponibles	-128,5	23,8	408,6	303,9	-1,6	24,9	272,3	295,6
Dépôts à court terme	69,5	-	300,0	369,5	-	-	-	-
SICAV monétaires	1,1	-	258,5	259,6	1,7	-	-	1,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**-57,9**	**23,8**	**967,1**	**933,0**	**0,1**	**24,9**	**272,3**	**297,3**

(1) Retraité pour refléter les secteurs opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

Dans le secteur « Autres », l'augmentation pendant l'exercice s'explique par le flux de trésorerie total (628,7 millions EUR) perçu de CD&R suite à la Transaction (voir notes annexes 1 et 16) et par le dividende (217,4 millions EUR) perçu du secteur Belron suite à l'émission d'un nouvel emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans au quatrième trimestre de 2018 (455 millions USD), partiellement compensés par le paiement en juin 2018 du montant total du dividende aux actionnaires (208,4 millions EUR).

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. En 2018, dans le secteur « Autres », les SICAV monétaires représentent la juste valeur de fonds d'investissement. Ils sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

NOTE ANNEXE 19 : CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

en millions de EUR	2018				2017 (1)			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe
Autres créances non-courantes	**2,5**	**1,3**	**20,9**	**24,7**	**2,3**	**2,4**	**20,9**	**25,6**
Clients	320,1	35,6	0,3	356,0	266,6	24,1	0,2	290,9
Créances sur entités mises en équivalence	12,6	-	-	12,6	6,1	-	-	6,1
Autres créances courantes	19,6	4,8	1,3	25,7	8,4	4,3	0,2	12,9
Clients et autres débiteurs	**352,3**	**40,4**	**1,6**	**394,3**	**281,1**	**28,4**	**0,4**	**309,9**

(1) Retraité pour refléter les secteurs opérationnels du Groupe et pour présenter les créances commerciales du secteur D'Ieteren Auto brutes de notes de crédit commerciales à recevoir – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

Les 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.

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.

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 (entité mise en équivalence). 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 31,9 % (2017 : 33,7 %) et aucun client n'excède 9 % (2017 : 8 %). Certaines créances sont également couvertes par de l'assurance-crédit. Dans le secteur Belron (entité mise en équivalence), 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.

Le Groupe applique l'approche simplifiée de la norme IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues, qui établit une provision pour pertes de crédit attendues sur base des antécédents historiques des créances commerciales (voir note annexe 34 pour obtenir des informations supplémentaires sur l'adoption de la norme IFRS 9). Pour mesurer les pertes de crédit attendues, les créances commerciales ont été regroupées sur la base de caractéristiques relatives au risque de crédit commun et aux jours de retard. Les taux de perte attendus se basent sur les profils de paiements historiques et les pertes de crédit historiques correspondantes enregistrées. Les taux de perte historiques sont ajustés si nécessaire pour refléter les informations actuelles et futures concernant des facteurs macroéconomiques affectant la capacité des clients à régler les créances.

Au 31 décembre 2018, les réductions de valeur pour créances douteuses s'élèvent à 7,5 millions EUR (2017 : 9,8 millions EUR).

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

en millions de EUR	2018	2017
Créances échues depuis moins de 3 mois	37,3	37,4
Créances échues depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	3,2	3,2
Créances échues depuis plus de 6 mois	3,3	4,3
Total	**43,8**	**44,9**

En 2018, le produit issu des reprises de réductions valeur pour créances douteuses s'élève à 2,3 millions EUR (2017 : produit de 2,1 millions EUR). Voir note annexe 4.

NOTE ANNEXE 20 : CAPITAL ET RÉSERVES

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 2017	**55.302.620**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2017	**55.302.620**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2018	**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.

NOTE ANNEXE 20 : CAPITAL ET RÉSERVES (suite)

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 2018		31 décembre 2017	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Actions propres détenues par la société-mère	1.164.933	38,3	1.085.217	34,6
Actions propres détenues par les filiales	-	-	-	-
Actions propres détenues	**1.164.933**	**38,3**	**1.085.217**	**34,6**

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).

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 des secteurs D'Ieteren Auto et Autres (voir note annexe 7).

Réserve de couverture

La réserve de couverture comprend la partie pertinente 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.

En 2018, suite à la cession en février 2018 de 40% de la participation dans Belron à CD&R, le montant cumulé de réserve de couverture a été transféré dans le compte de résultats (produit de nature non trésorière de 0,4 million EUR – voir note annexe 16).

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 2018, suite à la cession en février 2018 de la participation de 40 % dans Belron à CD&R, 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 -32,0 millions EUR – voir note annexe 16).

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.

NOTE ANNEXE 20 : CAPITAL ET RÉSERVES (suite)

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 (parmi lesquels la dernière du 24 juillet 2018).	**Parts sociales**		**Parts bénéficiaires**		**Total des droits de vote**	
	Nombre	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
s.a. de Participations et de Gestion, Brussels	12.117.954	21,91%	-	-	12.117.954	20,10%
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.	**14.102.454**	**25,50%**	**1.250.000**	**25,00%**	**15.352.454**	**25,46%**
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 propose de distribuer un dividende ordinaire brut de 1,00 EUR par action (2018 : un dividende ordinaire de 1,00 EUR par action ; 2017 : un dividende ordinaire de 0,95 EUR par action et un dividende extraordinaire de 2,85 EUR par action), soit 54,7 millions EUR en tout (2017 : 208,4 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	**2018**				**2017** [1]			
	D'Ieteren Auto	**Moleskine**	**Autres**	**Groupe**	**D'Ieteren Auto**	**Moleskine**	**Autres**	**Groupe**
Provisions non-courantes								
Provisions relatives aux concessionnaires	3,8	-	-	3,8	5,2	-	-	5,2
Garanties	-	-	-	-	4,5	-	-	4,5
Autres provisions non-courantes	6,6	4,1	0,4	11,1	6,1	2,5	0,6	9,2
Sous-total	**10,4**	**4,1**	**0,4**	**14,9**	**15,8**	**2,5**	**0,6**	**18,9**
Provisions courantes								
Autres provisions courantes	-	2,2	-	2,2	-	1,8	-	1,8
Sous-total	**-**	**2,2**	**-**	**2,2**	**-**	**1,8**	**-**	**1,8**
Total des provisions	**10,4**	**6,3**	**0,4**	**17,1**	**15,8**	**4,3**	**0,6**	**20,7**

(1) Retraité pour refléter les segments opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

NOTE ANNEXE 21 : PROVISIONS (suite)

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018 :

en millions de EUR	Provisions relatives aux concessionnaires	Garanties	Autres provisions non-courantes	Autres provisions courantes	Total
Au 1er janvier 2018	**5,2**	**4,5**	**9,2**	**1,8**	**20,7**
Dotations de l'exercice	0,4	0,2	2,4	-	3,0
Utilisations de l'exercice	-1,5	-	-0,4	-	-1,9
Reprises de l'exercice	-0,3	-4,7	-	-	-5,0
Transferts de l'exercice	-	-	-0,4	0,4	-
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	-	0,2	-	0,2
Ecarts de conversion	-	-	0,1	-	0,1
Au 31 décembre 2018	**3,8**	**-**	**11,1**	**2,2**	**17,1**

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 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 2018.

NOTE ANNEXE 22 : PRÊTS ET EMPRUNTS

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

en millions de EUR	2018				2017 (1)			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe
Prêt et emprunts non-courants								
Dettes de location-financement	0,6	-	-	0,6	0,7	-	-	0,7
Dettes bancaires et autres	0,1	114,8	0,8	115,7	-	130,5	0,8	131,3
Financement intra-groupe	-	155,9	-155,9	-	-	152,0	-152,0	-
Sous-total des prêts et emprunts non-courants	**0,7**	**270,7**	**-155,1**	**116,3**	**0,7**	**282,5**	**-151,2**	**132,0**
Prêts et emprunts courants								
Dettes de location-financement	0,1	-	-	0,1	0,1	-	-	0,1
Dettes bancaires et autres	2,1	37,1	0,1	39,3	0,4	31,9	0,1	32,4
Sous-total des prêts et emprunts courants	**2,2**	**37,1**	**0,1**	**39,4**	**0,5**	**31,9**	**0,1**	**32,5**
TOTAL DES PRÊTS ET EMPRUNTS	**2,9**	**307,8**	**-155,0**	**155,7**	**1,2**	**314,4**	**-151,1**	**164,5**

(1) Retraité pour refléter les segments opérationnels du Groupe – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

NOTE ANNEXE 22 : PRÊTS ET EMPRUNTS (suite)

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

en millions de EUR	2018		2017	
	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux
A moins d'un an	0,1	0,1	0,1	0,1
Entre un et cinq ans	0,6	0,6	0,7	0,7
Sous-total	0,7	0,7	0,8	0,8
Valeur actuelle des dettes de location-financement	**0,7**	**-**	**0,8**	**-**

En 2018, dans le secteur D'Ieteren Auto, les dettes bancaires et autres incluent des découverts bancaires de 2,0 millions EUR.

Au cours des deux exercices, les financements intra-groupe non courants comprennent des montants prêtés par le secteur « Autres » 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	2018	2017
Entre un et cinq ans	115,8	132,0
A plus de cinq ans	0,5	-
Prêts et emprunts non-courants	**116,3**	**132,0**

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	2018	2017
Moins d'un an	39,4	32,5
Entre un et cinq ans	115,8	132,0
A plus de cinq ans	0,5	-
Prêts et emprunts	**155,7**	**164,5**

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	2018			2017		
Devises	**Taux fixes**	**Taux variables**	**Total**	**Taux fixes**	**Taux variables**	**Total**
EUR	3,8	150,2	154,0	2,1	162,4	164,5
HKD	-	1,7	1,7	-	-	-
Total	**3,8**	**151,9**	**155,7**	**2,1**	**162,4**	**164,5**

Les emprunts libellés en EUR sont présentés après déduction des coûts de financement différés de 1,1 million EUR (2017 : 2,1 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 :

	2018		2017	
Devises	**Min.**	**Max.**	**Min.**	**Max.**
EUR	0,6%	3,0%	0,6%	3,0%
HKD	1,5%	3,6%	-	-

La juste valeur des prêts et emprunts (courants et non courants) correspond approximativement à leur valeur comptable. Certains emprunts du Groupe sont soumis à des covenants financiers. À la date de clôture, il n'y a aucun non-respect de ces covenants.

NOTE ANNEXE 22 : PRÊTS ET EMPRUNTS (suite)

Le tableau ci-dessous fournit des informations sur les variations des passifs découlant des activités de financement :

en millions de EUR	Au 1er janvier 2018	Flux de trésorerie	Mouvements sans effets de trésorerie				Sous-total	Reclassification vers passifs détenus en vue de la vente	Au 31 décembre 2018
			Acquisitions	Ecarts de conversion	Transfert	Autres			
Prêts et emprunts non-courants	131,3	-0,1	-	-	-16,5	1,0	115,7	-	115,7
Prêts et emprunts courants	32,4	-25,5	-	-	16,5	15,9	39,3	-	39,3
Dettes de location-financement	0,8	-0,1	-	-	-	-	0,7	-	0,7
Passifs résultant des activités de financement	**164,5**	**-25,7**	**-**	**-**	**-**	**16,9**	**155,7**	**-**	**155,7**

en millions de EUR	Au 1er janvier 2017	Flux de trésorerie	Mouvements sans effets de trésorerie				Sous-total	Reclassification vers passifs détenus en vue de la vente	Au 31 décembre 2017
			Acquisitions	Ecarts de conversion	Transfert	Autres			
Prêts et emprunts non-courants	717,3	817,9	-	-78,3	-45,9	-10,1	1.400,9	**-1.269,6**	131,3
Prêts et emprunts courants	327,1	-324,4	-	-5,9	45,9	-	42,7	-10,3	32,4
Dettes de location-financement	74,5	-37,5	40,8	-8,8	-	-	69,0	-68,2	0,8
Passifs résultant des activités de financement	**1.118,9**	**456,0**	**40,8**	**-93,0**	**-**	**-10,1**	**1.512,6**	**-1.348,1**	**164,5**

Au cours des deux exercices, les autres variations incluent, parmi d'autres montants, l'amortissement de coûts de financement différés et les impacts des regroupements d'entreprises réalisés par le secteur D'Ieteren Auto.

Au cours de l'exercice précédent, les acquisitions incluaient les nouveaux contrats de location-financement conclus par le secteur Belron.

NOTE ANNEXE 23 : FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les autres dettes non courantes sont les autres créditeurs (2018 : 1,6 million EUR ; 2017 : 1,5 million EUR) remboursables après plus de 12 mois. Leur valeur comptable constitue une approximation de leur juste valeur.

Les fournisseurs et autres créditeurs sont décrits ci-dessous :

en millions de EUR	2018				2017 (1)			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe	D'Ieteren Auto	Moleskine	Autres	Groupe
Fournisseurs	242,4	34,8	2,1	279,3	238,8	28,8	2,2	269,8
Charges à imputer et produits à reporter	34,1	0,8	0,8	35,7	34,2	0,3	1,2	35,7
Impôts non liés au résultat	0,7	1,2	-	1,9	-2,7	0,8	-	-1,9
Autres créditeurs	90,6	5,2	1,1	96,9	66,7	4,4	1,3	72,4
Fournisseurs et autres créditeurs	**367,8**	**42,0**	**4,0**	**413,8**	**337,0**	**34,3**	**4,7**	**376,0**

(1) Retraité pour refléter les secteurs opérationnels du Groupe et pour présenter les créditeurs commerciaux du secteur D'Ieteren Auto bruts de notes de crédit commerciales à émettre – voir notes annexes 1 et 2 pour obtenir plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives et des explications sur les secteurs.

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

NOTE ANNEXE 24 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Au cours de l'exercice, le secteur D'Ieteren Auto a procédé aux acquisitions suivantes :

- En janvier 2018, D'Ieteren Auto a acquis 100 % des actions de Garage Rietje n.v., Carrosserie Rietje n.v. et Rietje Waasland n.v., deux concessions et une carrosserie multimarque au nord de la région d'Anvers.
- En octobre 2018, D'Ieteren Auto a acquis 100 % des actions de Bruynseels Robert n.v. et Ets. Bruynseels-De Smet n.v., une concession et une carrosserie actives dans la distribution et les activités de services automobiles en Belgique.
- En novembre 2018, D'Ieteren Auto a acquis 100 % des actions de Garage Clissen n.v., une concession active dans les activités de distribution automobile en Belgique.

Le produit des activités ordinaires et le résultat supplémentaires générés par ces acquisitions ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe et ne sont donc pas fournis séparément.

Les informations relatives à l'actif net, au goodwill et à la contrepartie des acquisitions réalisées par le secteur D'Ieteren Auto sont fournies ci-après :

en millions de EUR	**Juste valeur provisoire (1)**
Immobilisations corporelles	5,8
Stocks	14,9
Actifs d'impôts courants	0,1
Clients et autres débiteurs	7,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4,3
Provisions	-0,2
Prêts et emprunts non-courants	-2,6
Prêts et emprunts courants	-13,0
Passifs d'impôts courants	-0,1
Fournisseurs et autres créditeurs	-4,1
Actif net acquis	**13,0**
Participations ne donnant pas le contrôle	
Goodwill (voir note annexe 10)	6,3
TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS ET DES PASSIFS REPRIS, INCLUANT LE GOODWILL	**19,3**
Ventilation de la contrepartie:	
Paiement comptant	19,3
TOTAL	**19,3**

(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 ci-dessus découle des synergies attendues et des autres bénéfices résultant du regroupement des activités acquises avec celles du secteur D'Ieteren Auto. Tel que précisé par la norme IFRS 3 « Regroupements 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.

NOTE ANNEXE 25 : RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES NE DÉTENANT PAS LE CONTRÔLE

Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle

Jusqu'au closing de la Transaction (voir note annexe 1), le Groupe s'était 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 souhaitaient exercer leurs options de vente. Le prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle a été 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'élevait à sa juste valeur de 80,9 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). Ce montant a été décomptabilisé en 2018 à la date de la Transaction (voir notes annexes 1 et 16).

NOTE ANNEXE 25 : RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES NE DÉTENANT PAS LE CONTRÔLE (suite)

Pour les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avant le 1er janvier 2010 (4,15 %), 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) était présentée comme goodwill additionnel (58,2 millions EUR au 31 décembre 2017). Pour les options de vente accordées après le 1er janvier 2010 (1,0 %), le réajustement au 31 décembre 2017 de la dette financière afférente à ces options s'élevait à 1,7 million EUR et a été comptabilisé dans le compte de résultats consolidé dans les charges financières nettes (voir note annexe 5).

Une nouvelle convention entre actionnaires a été signée en mai 2018 entre le Groupe et la holding familiale du CEO de Belron, incluant des options de vente (associées à des options d'achat) liées à la participation détenue par la holding familiale du CEO de Belron. Sur la base des exigences des normes IFRS, l'obligation (financière) d'acheter les titres de capitaux propres dans une entité mise en équivalence ne donne pas lieu à une dette financière dans l'état consolidé de la situation financière (en effet, les entités mises en équivalence ne font pas partie du Groupe). Ce contrat est un dérivé qui relève de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultats et classé selon la hiérarchie des justes valeurs au niveau 3. La juste valeur de ce dérivé est plus ou moins nulle au 31 décembre 2018 ; la valeur de la participation de Belron basée sur la formule d'option de vente étant très proche de la juste valeur de marché récente de Belron (en se basant sur la Transaction conclue avec CD&R).

NOTE ANNEXE 26 : 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, entreprises associées et coentreprises de la Société sont énumérées ci-dessous :

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2018	% du capital détenu au 31 décembre 2017
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%
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.a. Wondercar n.v.	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%	100%
Autonatie n.v.	Belgique	100%	100%
Geel Automotive n.v.	Belgique	-	100%
Overijse Automotive n.v.	Belgique	100%	100%
Y&N Claessens b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Garage Rietje n.v.	Belgique	100%	-
Rietje Waasland n.v.	Belgique	100%	-
Carrosserie Rietje n.v.	Belgique	100%	-
Garage Clissen n.v.	Belgique	100%	-
Garage Bruynseels n.v.	Belgique	100%	-
Carrosserie Bruynseels n.v.	Belgique	100%	-
Sopadis Knokke n.v.	Belgique	100%	100%
Lab Box s.a.	Belgique	100%	100%
Volkswagen D'Ieteren Finance n.v.	Belgique	50%	50%
D'Ieteren Vehicle Trading b.v.	Belgique	-	49%

NOTE ANNEXE 26 : LISTE DES FILIALES, ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES (suite)

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2018	% du capital détenu au 31 décembre 2017
Belron			
Belron Group s.a.	Luxembourg	54,11%	94,85%
Moleskine			
Moleskine SpA	Italie	100%	100%
Other			
s.a. D'Ieteren Immo n.v.	Belgique	100%	100%
D'IM s.a.	Belgique	100%	100%
s.a. Immobilière Dumont n.v.	Belgique	100%	-
D'Ieteren Vehicle Glass s.a.	Luxembourg	100%	100%

La participation moyenne du Groupe (utilisée pour le compte de résultats) dans Belron s'élevait à 57,78 % en 2018. Cette participation équivalait à 94,85 % entre le 1er janvier et le 7 février, et est tombée à 54,85 % suite à la transaction avec CD&R conclue le 7 février. Le 15 juin, Belron a mis en œuvre un programme de rétribution du management (Management Reward Plan, ou MRP) basé sur des actions qui a entrainé une diminution de la participation du Groupe à 54,11 %. La participation équivalait à 54,10 % à la fin 2018, suite à l'arrivée de nouveaux participants au MRP le 6 novembre 2018.

Les principales entités mises en équivalence sont la filiale commune Belron Group s.a. et Volkswagen D'Ieteren Finance s.a. Voir la note annexe 15 pour de plus amples informations.

NOTE ANNEXE 27 : ÉLÉMENTS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS

en millions de EUR	2018	2017
Engagements d'acquisition d'actifs non-courants	8,6	1,2
Autres engagements importants :		
Engagements donnés	6,5	23,6
Engagements reçus	24,2	24,2

En 2018 et 2017, les engagements d'acquisition d'actifs non courants concernent principalement les immobilisations incorporelles et corporelles du secteur « Autres ».

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	2018	2017
À un an au plus	9,2	9,1
À plus d'un an et moins de cinq ans	25,0	25,1
À plus de cinq ans	6,0	7,8
Total	**40,2**	**42,0**

NOTE ANNEXE 27 : ÉLÉMENTS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS (suite)

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	2018			2017		
	Immeubles de placement	Autres immobi-lisations corporelles	Total	Immeubles de placement	Autres immobi-lisations corporelles	Total
À un an au plus	0,9	-	0,9	1,1	-	1,1
À plus d'un an et moins de cinq ans	2,8	-	2,8	3,7	-	3,7
À plus de cinq ans	0,8	-	0,8	1,5	-	1,5
Total	**4,5**	**-**	**4,5**	**6,3**	**-**	**6,3**

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 28 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

en millions de EUR	2018	2017
Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,7	0,5
Avec des coentreprises:		
Produits des activités ordinaires	303,9	142,6
Achats	-22,5	-85,1
Solde des créances commerciales au 31 décembre	14,6	6,1
Avec les principaux dirigeants:		
Rémunération:		
Avantages à court terme	4,2	7,7
Avantages postérieurs à l'emploi	0,3	0,3
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Total des rémunérations	4,5	8,0
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	-	-
Solde créditeur au 31 décembre	0,9	0,6
Avec d'autres parties liées:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,2	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 61,02 % des droits de vote de la Société (voir note annexe 20 pour plus de détails).

En 2018, certains de ces actionnaires et/ou des entités liées à ces actionnaires ont réalisé des transactions commerciales avec la Société. Ces transactions (total de 0,9 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 0,7 million EUR ;
- des réparations immobilières réalisées par la Société et facturées à une de ces parties pour un montant total de 0,03 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 0,05 million EUR.

NOTE ANNEXE 28 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES (suite)

Filiales communes

En 2018, deux filiales communes sont mises en équivalence. La plus importante filiale commune est Belron Group s.a. (BGSA). La seconde est Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin). La participation de la Société (50 %) dans OTA keys SA a été vendue en juillet 2017. Voir la note annexe 15 pour obtenir davantage d'informations sur les filiales communes.

En 2018, les produits des activités ordinaires pour un montant de 303,9 millions EUR concernent principalement les ventes de véhicules neufs du secteur D'Ieteren Auto à VDFin. Les achats de 22,5 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 (14,6 millions EUR) est principalement 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 2018, un total de 187.000 options ont été émises envers les principaux dirigeants (à un prix d'exercice de 33,32 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 2018, des prêts octroyés par une filiale de la Société aux membres du Comité exécutif étaient en cours pour un montant total de 0,9 million EUR. Les prêts ont été octroyés dans le contexte des plans d'options sur actions afin de permettre aux parties concernées de payer les impôts dus 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 2,6 %, 2,35 % et 1,9 %. L'article 523 du Code des Sociétés a été appliqué au CEO qui est également membre du Conseil d'administration.

NOTE ANNEXE 29 : 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	2018	2017
Taux de clôture		
AUD	-	0,65
BRL	-	0,25
CAD	0,64	0,66
GBP	1,12	1,13
USD	0,87	0,83
HKD	0,11	0,11
CNY	0,13	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,64	0,62
Taux moyens (1)		
AUD	-	0,68
BRL	-	0,27
CAD	0,65	0,68
GBP	1,13	1,14
USD	0,85	0,88
HKD	0,11	0,11
CNY	0,13	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,63	0,64

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

NOTE ANNEXE 30 : 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	2018	2017
Missions d'audit	**3,0**	**3,0**
KPMG Belgium	0,6	0,5
Autres cabinets du réseau KPMG	2,4	2,5
Autres missions	**1,2**	**1,3**
KPMG Belgium	0,2	0,3
Autres cabinets du réseau KPMG	1,0	1,0
Missions fournies par le Commissaire	**4,2**	**4,3**

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 40 %, ce qui est inférieur à 70 %.

NOTE ANNEXE 31 : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Aucune transaction significative sortant de l'exercice ordinaire des activités n'a eu lieu entre la date de clôture et la date où a été autorisée la publication de ces états financiers consolidés.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES

Note annexe 32.1 : Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés 2018 couvrent la période de 12 mois clôturée le 31 décembre 2018. 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 2018 et sont effectives pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018.

Les états financiers consolidés sont établis en respectant le principe du coût historique, à l'exception 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'entreprises 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.

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 ou les verra changer de façon prospective. 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). 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. Des informations complémentaires sont fournies dans les notes annexes y afférant. Ces éléments sont principalement relatifs aux paiements fondés sur des actions (voir note annexe 7), aux immeubles de placement (voir note annexe 13), aux instruments financiers (voir note annexe 17) ainsi qu'aux regroupements d'entreprises (voir note annexe 24). 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.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Note annexe 32.2 : 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.

Les nouvelles normes et nouveaux amendements aux normes obligatoirement applicables pour la première fois à compter de l'exercice comptable du Groupe débutant le 1er janvier 2018 sont énumérés ci-après. Ils n'ont aucun impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

- IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée » (applicable à partir du 1er janvier 2018, adoptée par l'Union européenne) ;
- Cycles d'améliorations des normes IFRS 2014-2016 (applicables à partir du 1er janvier 2018, adoptées par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 40 « Immeubles de placement » (applicables à partir du 1er janvier 2018, adoptés par l'Union européenne) ;
- 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, adoptés par l'Union européenne) ;
- IFRS 9 « Instruments financiers : classification et évaluation » (applicable à partir du 1er janvier 2018, adoptée par l'UE). La norme IFRS 9 définit les exigences liées à la comptabilisation et à l'évaluation des actifs financiers, des passifs financiers et de certains contrats portant sur l'achat ou la vente d'éléments non financiers. Cette norme remplace la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». Le Groupe a adopté la norme IFRS 9 en utilisant la méthode comptable du rattrapage cumulatif. Par conséquent, les informations comparatives n'ont pas été retraitées, c.-à-d. qu'elles sont présentées, comme dans les états financiers précédents, conformément à la norme IAS 39. Le Groupe a conclu que l'application initiale de la norme IFRS 9 au 1er janvier 2018 a eu pour impact une provision pour réduction de valeur sur créances commerciales supplémentaire d'1,1 million EUR, comptabilisée comme un ajustement au solde d'ouverture des résultats reportés.
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires issus des contrats conclus avec des clients » (applicable à partir du 1er janvier 2018, adoptée par l'Union européenne). La norme IFRS 15 établit un cadre complet permettant de déterminer si, dans quelle proportion et quand un produit est comptabilisé. Elle remplace la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires » et la norme IAS 11 « Contrats de construction » ainsi que les interprétations associées. Conformément à la norme IFRS 15, les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsqu'un client obtient le contrôle sur les biens ou services. Le Groupe a adopté la norme IFRS 15 en utilisant la méthode comptable du rattrapage cumulatif (sans mesures de simplification) ; l'effet de l'application initiale de cette norme étant comptabilisé à la date d'application initiale (c.-à-d. au 1er janvier 2018). Par conséquent, les informations présentées pour 2017 n'ont pas été retraitées, c.-à-d. qu'elles sont présentées, comme dans les états financiers précédents, conformément aux normes IAS 18 et IAS 11 et aux interprétations associées. De plus, les obligations d'information prévues par la norme IFRS 15 n'ont généralement pas été appliquées aux informations comparatives. L'effet de l'application initiale de la norme IFRS 15 sur les produits des activités ordinaires du Groupe issus des contrats conclus avec des clients est décrit dans la note annexe 3.

Les normes, amendements aux normes et interprétations publiés par l'IASB mais qui ne sont pas encore d'application en 2018 n'ont pas été adoptés de manière anticipée par le Groupe. Ils sont énumérés ci-dessous.

- Amendements à la norme IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises » (applicables à partir du 1er janvier 2019, adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime » (applicables à partir du 1er janvier 2019, non encore adoptés par l'Union européenne) ;
- Cycles d'améliorations des normes IFRS 2015-2017 (applicables à partir du 1er janvier 2019, non encore adoptés par l'UE) ;
- Amendements à la norme IFRS 3 « Définition d'une entreprise » (applicables à partir du 1erjanvier 2020, non encore adoptés par l'Union européenne) ;
- IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » (applicable à partir du 1er janvier 2019, adoptée par l'Union européenne) ;
- Amendements aux références au cadre conceptuel dans les normes IFRS (applicables à partir du 1er janvier 2020, non encore adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements aux normes IAS 1 et IAS 8 : Définition du terme « significatif » (applicables à partir du 1er janvier 2020, non encore adoptés par l'Union européenne).
- 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 l'état 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'actifs de faible valeur. La comptabilisation par le bailleur reste similaire à la norme actuelle.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

À l'exception de la norme IFRS 16 « Contrats de location », les normes, amendements et interprétations mentionnés ci-avant n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

Le Groupe adoptera la norme IFRS 16 « Contrats de location » le 1er janvier 2019. Le Groupe a évalué l'impact estimé que l'application initiale de la norme IFRS 16 aura sur ses états financiers consolidés, comme décrit ci-après. Les impacts réels de l'adoption de la norme pourraient changer car le Groupe n'a pas finalisé les tests et l'évaluation du contrôle sur ses nouveaux systèmes informatiques, et car les nouvelles méthodes comptables sont susceptibles de changer d'ici à ce que le Groupe présente ses premiers états financiers qui incluent la date d'application initiale. De plus, l'évaluation repose sur l'utilisation de taux d'actualisation (soit le taux implicite dans le contrat, s'il est facilement déterminable, soit le taux d'emprunt marginal qui aurait été disponible pour le financement d'éléments similaires) qui sont susceptibles d'être revus.

La norme IFRS 16 introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location dans le chef des preneurs. Un preneur comptabilise un droit d'utilisation à son actif, représentant son droit d'utiliser l'actif sous-jacent et une dette de location représentant son obligation de procéder aux paiements au titre de la location. Il existe des exonérations pour la comptabilisation pour les contrats de location à court terme et les contrats de location d'actifs de faible valeur (qui n'ont pas été appliquées par le Groupe). La comptabilisation par le bailleur reste identique à la norme actuelle - les bailleurs continuent à classer les contrats de location comme des contrats de location simple ou de location-financement.

L'impact le plus significatif identifié en rapport avec l'adoption de la norme IFRS 16 est que le Groupe comptabilisera de nouveaux actifs et de nouveaux passifs en relation avec ses contrats de location simple. En outre, la nature des charges associées à ces locations simples changera dès lors que la norme IFRS 16 remplace les charges des contrats de location simple linéaires par des charges d'amortissement sur le droit d'utilisation des actifs et une charge d'intérêt sur les passifs au titre de la location. Précédemment, le Groupe comptabilisait les charges liées aux locations simples de manière linéaire sur la durée du contrat de location, et comptabilisait des actifs et des passifs uniquement dans la mesure où il y avait une différence de calendrier entre les paiements effectifs des loyers et les charges comptabilisées.

Aucun impact significatif n'est attendu pour les contrats de location-financement du Groupe.

Dans le secteur Moleskine, le Groupe comptabilisera les nouveaux actifs et passifs pour ses contrats de location simple de magasins de vente au détail et de bureaux. Le Groupe a analysé plus en détail l'impact associé à l'adoption de la norme IFRS 16. Le droit d'usage supplémentaire et les passifs connexes qui auraient été comptabilisés au 1er janvier 2019 s'élèveraient à environ 36 millions EUR. Les charges d'amortissement et les charges d'intérêt qui auraient été enregistrés dans le compte de résultats de l'année 2018 s'élèveraient respectivement à environ 6,7 millions EUR et 0,6 million EUR, avec un impact connexe favorable sur l'EBITDA.

Dans le secteur Belron, la nouvelle norme influencera particulièrement la comptabilisation des contrats de location simple (principalement la location d'immeubles). En se basant sur la simulation la plus récente disponible, le droit d'usage supplémentaire qui aurait été comptabilisé au 1er janvier 2019 est estimé à 648 millions EUR, avec des dettes de location correspondantes de 665 millions EUR. Les charges d'exploitation d'environ 176 millions EUR seraient réparties entre des charges d'amortissement à concurrence d'environ 150 millions EUR et des charges d'intérêt à concurrence d'environ 26 millions EUR, avec un impact connexe favorable sur l'EBITDA. L'application de la norme IFRS 16 au niveau de Belron aura toutefois un impact limité sur l'état consolidé de la situation financière du Groupe car Belron est une entité mise en équivalence.

Le Groupe ne s'attend pas à ce que l'adoption de la norme IFRS 16 ait un impact sur sa capacité à se conformer aux clauses des emprunts actuellement en place (covenants financiers), car le respect de ces clauses est évalué conformément à la norme IAS 17.

L'activité immobilière du Groupe, reprise dans le secteur opérationnel « Autres », consiste principalement en la location d'immeubles et d'espaces de bureau à des acteurs du secteur D'Ieteren Auto. Les contrats existants dans lesquels le Groupe est preneur comprennent un nombre limité de contrats de location par lesquels le Groupe loue des terrains et des bâtiments pour exercer ses activités. En se basant sur les informations disponibles et les évaluations existantes, le Groupe anticipe que le droit d'usage supplémentaire et les dettes de location qui seraient reconnus au 1er janvier 2019 conformément à la norme IFRS 16 s'élèveraient à environ 7 millions EUR, tandis que l'impact sur les charges d'amortissement et les charges d'intérêt dans le compte de résultats n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

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

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Le Groupe adoptera la norme IFRS 16 le 1er janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée dans tous ses secteurs opérationnels. L'effet cumulé de l'adoption de la norme IFRS 16 sera comptabilisé comme un ajustement au solde d'ouverture des résultats reportés au 1er janvier 2019, sans retraitement des informations comparatives. L'ampleur de l'ajustement au solde d'ouverture des résultat reportés (ou d'autres composants des fonds propres, selon le cas) au 1er janvier 2019 est actuellement estimée à une charge d'environ 19 millions EUR (en tenant compte d'une participation de 100 % dans Belron). Le Groupe prévoit d'avoir recours à la simplification pratique pour appliquer la clause de « grandfather » à la définition d'un contrat de location lors de la transition. Cela signifie qu'il appliquera la norme IFRS 16 à tous les contrats conclus avant le 1er janvier 2019 et identifiés comme des contrats de location conformément aux normes IAS 17 et IFRIC 4. Aucune autre simplification pratique n'est susceptible d'être appliquée.

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 quote-part acquise dans l'actif net de la filiale est comptabilisée dans les capitaux propres. Les gains et les pertes sur les cessions aux actionnaires ne détenant pas le contrôle et 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 de la valeur comptable est comptabilisée dans le compte de résultats comme faisant partie des gains et pertes comptabilisés lors de la perte de contrôle. 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.

Entités 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 (coûts de transaction compris) 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.

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 ci-dessus concernant les entreprises associées s'appliquent également aux filiales communes.

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 dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » du compte de résultats.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

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 (sauf dans la mesure où la différence de conversion est allouée aux participations ne donnant pas le contrôle), 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.

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.

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 surveillé au niveau des secteurs opérationnels pour les regroupements d'entreprises et les transactions effectués par la Société.

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.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

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 qui ne satisfont pas aux conditions de capitalisation des normes IFRS 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.

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 :

- Immeubles : de 40 à 50 ans ;
- Immobilisations corporelles : 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.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

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 la 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 la 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.

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 la 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 vendus, 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 comptabilisées en charges sur la période au cours de laquelle les reprises interviennent.

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.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

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

Les avantages à court terme pour le personnel sont inscrits en charges au moment où le service connexe est fourni. Une dette est comptabilisée pour le montant qui devrait être payé si le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite de payer ce montant suite au service passé rendu par l'employé et si l'obligation peut être estimée de façon fiable.

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 (voir note annexe 8).

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 »). Pour calculer la valeur actuelle des avantages économiques, il est tenu compte de toutes les exigences de financement minimales applicables. 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 comptabilisé en charges à la première des dates suivantes : a) lorsque la modification ou la réduction du régime a lieu ; b) et lorsque l'entité comptabilise les frais de restructuration ou les indemnités de fin de contrat de travail y afférents.

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 lorsque l'entité devient contractuellement liée à l'instrument.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

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.

Méthodes comptables applicables avant le 1er janvier 2018 :

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.

Méthodes comptables applicables depuis le 1er janvier 2018 :

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes lors de la comptabilisation initiale : au coût amorti, à la juste valeur via les autres éléments du résultat global - dette, à la juste valeur via les autres éléments du résultat global – investissement en capitaux propres ; ou à la juste valeur par le biais du compte de résultats. 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. Les actifs financiers ne sont pas reclassés après leur comptabilisation initiale sauf si le Groupe change son modèle économique de gestion des actifs financiers, auquel cas tous les actifs financiers concernés sont reclassés le premier jour du premier exercice suivant le changement de modèle économique.

Évaluation du modèle économique :

Le Groupe évalue l'objectif du modèle économique dans lequel un actif financier est détenu au niveau du portefeuille car cette méthode reflète mieux la manière dont l'entreprise est gérée et dont les informations sont fournies à la direction. Les informations en question incluent les politiques et objectifs déclarés pour le portefeuille et le fonctionnement de ces politiques dans la pratique. Celles-ci indiquent notamment si la stratégie de la direction se concentre sur l'acquisition d'un produit d'intérêts contractuel, le maintien d'un profil de taux d'intérêt particulier, la correspondance entre la durée des actifs financiers et la durée de tout passif connexe ou des sorties futures de trésorerie attendues ou la réalisation de flux de trésorerie par la vente des actifs ;

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Évaluation visant à déterminer si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts :

Pour évaluer si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts, le Groupe tient compte des clauses contractuelles de l'instrument. Cela implique l'évaluation visant à déterminer si l'actif financier contient une clause contractuelle qui pourrait changer le calendrier ou le montant des flux de trésorerie contractuels de manière à ce qu'ils ne répondent plus à cette condition. Aux fins de cette évaluation, le « principal » est défini comme la juste valeur de l'actif financier lors de la comptabilisation initiale. Les « intérêts » sont définis comme la contrepartie pour la valeur temps de l'argent et pour le risque de crédit associé au montant du principal restant dû pendant une période donnée et pour d'autres risques et coûts de base liés aux crédits, ainsi qu'une marge.

Un actif financier est évalué au coût amorti s'il répond aux deux conditions suivantes et n'est pas désigné à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

- Il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs pour collecter des flux de trésorerie contractuels, et
- ses conditions contractuelles donnent lieu à des dates spécifiques à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts sur le montant du principal restant dû.

Un investissement par endettement est évalué à la juste valeur via les autres éléments du résultat global s'il répond aux deux conditions suivantes et n'est pas désigné à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

- Il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est atteint à la fois par la collecte de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers, et
- ses conditions contractuelles donnent lieu à des dates spécifiques à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts sur le montant du principal restant dû.

Lors de la comptabilisation initiale d'un investissement en capitaux propres qui n'est pas détenu à des fins de transaction, le Groupe peut choisir irrévocablement de présenter les modifications ultérieures dans la juste valeur de l'investissement dans les autres éléments du résultat global. Ce choix est fait pour chaque investissement.

Tous les actifs financiers non classés comme évalués au coût amorti ou à la juste valeur via les autres éléments du résultat global comme décrit ci-avant sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats, y compris tous les actifs financiers dérivés.

Évaluation ultérieure d'actifs financiers :

- Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats sont ensuite évalués à la juste valeur. Les gains et pertes nets, y compris tout produit d'intérêt ou revenu de dividende, sont comptabilisés dans le compte de résultats, à l'exception des dérivés qualifiés de détenus à des fins de couverture.
- Les actifs financiers au coût amorti sont ensuite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les pertes de valeur sont déduites du coût amorti. Le produit d'intérêts, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les gains et pertes lors de la décomptabilisation sont comptabilisés dans le compte de résultats.
- Les investissements par endettement évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont ensuite évalués à la juste valeur. Le produit d'intérêts calculé via la méthode du taux d'intérêt effectif, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les autres gains et pertes nets sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global sont reclassés dans le compte de résultats.
- Les investissements en capitaux propres évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont ensuite évalués à la juste valeur. Les dividendes sont comptabilisés comme un revenu dans le compte de résultats sauf si le dividende représente clairement une récupération d'une partie des coûts liés à l'investissement. Les autres gains et pertes sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et ne sont jamais reclassés dans le compte de résultats.

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. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont classés et évalués au coût amorti.

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Les passifs financiers sont classés et évalués au coût amorti ou à la juste valeur via le compte de résultats. Un passif financier est classé comme à la juste valeur via le compte de résultats s'il est classé comme étant détenu à des fins de transaction, s'il s'agit d'un instrument dérivé ou s'il est qualifié de tel lors de la comptabilisation initiale. Les passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultats sont évalués à la juste valeur et les gains et pertes nets, y compris toute charge d'intérêts, sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les autres passifs financiers sont ensuite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. La charge d'intérêts et les gains et pertes de change sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les gains et pertes lors de la décomptabilisation sont comptabilisés dans le compte de résultats.

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. Les modifications ultérieures de la juste valeur sont généralement comptabilisées dans le compte de résultats.

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

Jusqu'à la perte du contrôle exclusif de Belron en date du 7 février 2018, le Groupe s'était engagé vis-à-vis des actionnaires ne détenant pas le contrôle de Belron à acquérir leurs parts dans cette société si ceux-ci souhaitaient exercer leurs options de vente. Le prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle a été comptabilisé parmi les dettes financières dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2017. Pour les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avant le 1er janvier 2010, le goodwill a été ajusté à la fin de l'exercice pour refléter la variation de prix d'exercice des options et la valeur comptable de participations ne détenant pas le contrôle auxquelles elle se rapporte.

Suite à l'application de la version révisée de la norme IFRS 3 (date de prise d'effet : 1er janvier 2010), pour les options de vente accordées à des actionnaires ne détenant pas le contrôle après le 1er janvier 2010, la différence entre la contrepartie reçue et le prix d'exercice des options accordées a été 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).

NOTE ANNEXE 32 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés) 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.

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 tirés des contrats conclus avec des clients

Le Groupe a appliqué pour la première fois la norme IFRS 15 le 1er janvier 2018. L'effet de l'application initiale de la norme IFRS 15 est décrit dans la note annexe 3.

Des informations sur les méthodes comptables du Groupe liées aux contrats conclus avec des clients sont fournies dans la note annexe 3.

Produits financiers et charges financières

Les produits financiers et les charges financières incluent les produits d'intérêts, les charges d'intérêts, les revenus de dividendes et les gains et pertes nets sur actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats. Les produits et charges d'intérêts sont comptabilisés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Le « taux d'intérêt effectif » est le taux qui actualise les entrées ou sorties de trésorerie futures estimées sur la durée d'utilité attendue de l'instrument financier de manière à obtenir exactement :

- la valeur comptable brute de l'actif financier ; ou
- le coût amorti du passif financier.

Pour calculer les produits et charges d'intérêts, le taux d'intérêt effectif est appliqué à la valeur comptable brute de l'actif (si l'actif n'est pas déprécié) ou au coût amorti du passif. Toutefois, pour les actifs financiers qui ont subi une dépréciation ultérieurement à la comptabilisation initiale, un produit d'intérêts est calculé en appliquant le taux d'intérêt effectif au coût amorti de l'actif financier. Si l'actif n'est plus déprécié, le calcul du produit d'intérêts revient à la base brute.

Le revenu de dividende est comptabilisé dans le compte de résultats à la date à laquelle le droit du Groupe de percevoir le paiement est établi.

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 32 : 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. Les impôts exigibles sont évalués en utilisant des taux d'impôt adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. 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. Les actifs et passifs d'impôts exigibles sont compensés seulement si les conditions suivantes sont remplies :

- l'entité bénéficie d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés ; et
- a l'intention de les régler sur une base nette ou simultanément.

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 (comme le report de pertes fiscales non utilisées). 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 dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises. Le montant des impôts différés comptabilisé est fonction de la manière dont la valeur comptable des actifs et passifs sera probablement recouvrée ou réglée, 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 bénéfices imposables futurs sont déterminés sur la base du renversement des différences temporelles imposables pertinentes. Si le montant des différences temporelles imposables est insuffisant pour comptabiliser un actif d'impôts différés dans son entièreté, alors les bénéfices imposables futurs, ajustés en fonction des renversements de différences temporelles existantes, sont pris en compte.

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 à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

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 les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 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 5 exercices consécutifs.

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 2018, 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 de la situation financière consolidé s'élève à 3.425,6 millions EUR et l'état consolidé du résultat net se solde par un bénéfice de l'exercice de 1.048,7 millions EUR.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018, 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) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe 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.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Perte du contrôle exclusif de Belron et ses filiales

Nous référons aux annexes 2 « Information sectorielle », 15 « Entités mises en équivalence » et 16 « Actifs non-courants et groupe classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées» des comptes 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. Le conseil d'administration de la Société a conclu que le Groupe avait perdu le contrôle exclusif sur Belron et ses filiales à cette date et partageait, depuis lors, un contrôle conjoint sur l'entité avec CD&R.

La présentation de Belron et ses filiales et les impacts comptables de la perte du contrôle exclusif sont un point clé de l'audit en raison :

- du caractère inhabituel et la complexité de la transaction ;
- de l'importance de la plus-value globale de cession ;
- de l'ampleur des impacts sur les comptes 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 consolidés, 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 entraine 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 comptes consolidés du Groupe;
- évaluer le caractère approprié des annexes pertinentes des comptes consolidés.

Valorisation du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de l'unité génératrice de trésorerie Moleskine

Nous référons aux annexes 10 « Goodwill » et 11 « Actifs incorporels » des comptes consolidés.

— Description

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé un test de perte de valeur de son unité génératrice de trésorerie Moleskine (l' « UGT »), qui comprend le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée. Le test de perte de valeur, basé sur le calcul de la valeur d'utilité, a été effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de l'UGT n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, à savoir la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité.

Nous avons identifié la valorisation de l'unité génératrice de trésorerie « Moleskine » comme un point clé d'audit en raison de l'importance de la valeur comptable du goodwill et des actifs incorporelles à durée d'utilité indéterminée (171,9 millions EUR et 402,8 millions EUR respectivement), ainsi qu'en raison de l'importance des jugements et des estimations nécessaires à l'identification d'une perte de valeur éventuelle, donnant lieu à un risque d'erreur ou de partialité de la part de la direction. De plus, la modification de ces hypothèses clés pourrait avoir une incidence financière importante.

— Nos procédures d'audit

Assistés de nos spécialistes en évaluation, nous avons entre autres effectué les diligences suivantes :

- s'informer auprès de la direction des hypothèses clés utilisées pour le test de perte de valeur (projections de flux de trésorerie futurs, taux d'actualisation et taux de croissance de l'année terminale) et évaluer le caractère raisonnable de ces hypothèses ;
- comparer les prévisions de flux de trésorerie futurs utilisées par la direction pour le test de perte de valeur avec le budget approuvé par le conseil d'administration ;
- évaluer la capacité de la direction à prévoir les flux de trésorerie avec précision et évaluer le caractère raisonnable des prévisions actuelles en comparant les hypothèses et paramètres clés (en particulier le taux d'actualisation, le taux de croissance prévu et le taux d'inflation) avec les résultats historiques, les prévisions économiques et industrielles et les données de planification interne ;
- évaluer la méthodologie retenue par la direction dans le cadre de son test de perte de valeur, sur base des exigences de la norme comptable en vigueur (IAS 36 Dépréciation d'Actifs) ;
- tester l'exactitude mathématique du modèle de flux de trésorerie actualisés ;
- effectuer une analyse de sensibilité axée sur le taux d'actualisation et les flux de trésorerie prévisionnels utilisés par le Groupe, pour évaluer les changements qui résulteraient en une conclusion différente et s'il y avait des indications de partialité de la part de la direction dans le choix de ces hypothèses;
- évaluer le caractère adéquat de l'information fournie dans les comptes consolidés.

Responsabilités de l'organe de gestion relatives à l'établissement des 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.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique.

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 relevées lors de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Responsabilités de l'organe 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 (révisée en 2018) 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, à savoir:

— les «Chiffres clés» et les «Indicateurs clés» inclus dans la section «Rapport d'activité» ; et

— les «Résultats de l'exercice 2018 « inclus dans la section «Rapport Financier et de Gestion 2018».

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.

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 2018 » du rapport annuel.

Pour l'établissement de cette information non financière, la Société s'est basée sur les cadres de référence GRI (Global Reporting Initiative) et Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Conformément à l'article 148 § 1, 5° du Code des sociétés nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux cadres de référence GRI (Global Reporting Initiative) et Sustainability Accounting Standards Board (SASB) précités.

Mentions relatives à l'indépendance

— Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.

— Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 134 du Code des sociétés ont correctement été valorisés et ventilés dans les annexes des 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.

Zaventem, le 29 mars 2019

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par

Alexis Palm
Réviseur d'Entreprises

s.a. D'Ieteren n.v. Comptes annuels statutaires résumés 2018

SOMMAIRE

94 BILAN RÉSUMÉ
95 COMPTE DE RÉSULTATS RÉSUMÉ
95 AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS RÉSUMÉS
96 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	2018	2017
ACTIF		
Actifs immobilisés	**2.881,2**	**2.140,0**
II. Immobilisations incorporelles	18,7	10,4
III. Immobilisations corporelles	22,0	20,3
IV. Immobilisations financières	2.840,5	2.109,3
Actifs circulants	**749,5**	**1.506,3**
V. Créances à plus d'un an	20,0	20,1
VI. Stocks	350,2	291,2
VII. Créances à un an au plus	334,8	1.150,7
VIII. Placements de trésorerie	37,8	36,6
IX. Valeurs disponibles	0,0	0,4
X. Comptes de régularisation	6,7	7,3
TOTAL DE L'ACTIF	**3.630,7**	**3.646,3**

en millions de EUR	2018	2017
PASSIF		
Capitaux propres	**1.540,1**	**1.493,9**
I.A. Capital souscrit	160,0	160,0
II. Primes d'émission	24,4	24,4
IV. Réserves	1.341,2	1.295,0
V. Bénéfice reporté	14,5	14,5
Provisions et impôts différés	**33,5**	**20,4**
Dettes	**2.057,1**	**2.132,0**
VIII. Dettes à plus d'un an	553,2	953,2
IX. Dettes à un an au plus	1.466,6	1.137,7
X. Comptes de régularisation	37,3	41,1
TOTAL DU PASSIF	**3.630,7**	**3.646,3**

Compte de résultats résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR		2018	2017
I.	Ventes et prestations	3.280,3	3.209,0
II.	Coût des ventes et prestations	3.218,4	3.153,4
III.	Bénéfice d'exploitation	61,9	55,6
IV.	Produits financiers	82,4	789,7
V.	Charges financières	27,6	30,8
IX.	Résultat de l'exercice avant impôts	116,7	814,5
IXbis.	Impôts différés	0,3	0,4
X.	Impôts sur le résultat	-16,3	-0,5
XI.	Résultat de la période après impôts	100,7	814,4
XII.	Mouvements des réserves immunisées (1)	0,6	0,2
XIII.	Résultat de l'exercice à affecter	101,3	814,6

(1) Prélèvements (+) / Transferts (-).

Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR	2018	2017
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENTS		
Bénéfice (Perte) à affecter	115,8	829,1
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	101,3	814,6
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	14,5	14,5
Prélèvements sur les capitaux propres	4,1	1,0
sur le capital et sur les primes d'émission	-	-
sur les autres réserves	4,1	1,0
Affectation aux capitaux propres	50,7	607,2
au capital et aux primes d'émission	-	-
à la reserve légale	-	-
aux autres réserves	50,7	607,2
Bénéfice (Perte) à reporter	14,5	14,5
Bénéfice à distribuer	54,7	208,4
Rémunération du capital	54,7	208,4

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 juin 2019.

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 auxquelles 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 101.

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 :

- six Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ;
- cinq Administrateurs non exécutifs, dont quatre 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 quatre administratrices.

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 les CEO des principales entités du groupe, 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 2018)		Entrée au Conseil	Echéance du mandat
Nicolas D'Ieteren (43)[1]	**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 (47)[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
Christine Blondel (60)	**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 FamilyGovernance, conseil auprès d'entreprises familiales.	2009	Juin 2021
CB Management	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Cécile Bonnefond (63)** MBA European Business School & Senior Executive Program IMD Lausanne. 20 ans de carrière Marketing-ventes puis Direction Générale en agro-alimentaire international : Danone (1979-1984), Kellogg (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2001). 15 ans secteur Vins et champagne/luxe: Présidente Veuve Clicquot (LVMH, 2001-2008) puis au sein du Bon Marché (2009-2010). Présidente et co-investisseur champagnes Piper & Ch. Heidsieck (groupe familial EPI) et Directrice générale adjointe Groupe (2011-2015). Administrateur de sociétés cotées et familiales. Consultante pour BPI France. Organisations à but non lucratif (2011- aujourd'hui).	2018	Juin 2022
Sophie Gasperment (54)	**Administrateur indépendent** Diplômée de l'ESSEC et de l'INSEAD. Rejoint L'Oréal en 1986 et devient Directrice générale au Royaume-Uni en 2000, notamment en qualité de Présidente-Directrice générale de The Body Shop International ; ensuite Directrice générale en charge de la Communication Financière et de la Prospective Stratégique du groupe L'Oréal de 2014 à 2018. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005. Administratrice de AccorHotels (depuis 2010). Membre du Supervisory Board de Cimpress N.V.	2018	Juin 2022
GEMA sprl[1]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Michel Allé (68)** 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 EPICS Therapeutics et de DIM3. Professeur à l'ULB.	2014	Juin 2022
Axel Miller (53)	**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 administrateur de Moleskine. Administrateur de sociétés : Carmeuse (Président), Spadel, Duvel Moortgat.	2010	Juin 2022
Pascal Minne (68)	**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	Juin 2022
Nayarit Participations s.c.a.[1]	**Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (45)** Candidat en droit (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking chez BNP Paribas jusqu'en 2008. Head of Business Development Investment Banking et Management Board Corporate Banking chez BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis, administrateur délégué de Nayarit Participations. Administrateur de sociétés.	2001	Juin 2022
Pierre-Olivier Beckers sprl	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (58)** 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 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	Juin 2022
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)[1]	**Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Denis Pettiaux (50)** 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	Juin 2022
Michèle Sioen (53)[1]	**Administrateur non-exécutif** Diplômée en économie. CEO de Sioen Industries, une société cotée en bourse, spécialisée dans des textiles techniques. Présidente honoraire de la FEB, fédération des entreprises belges. Administrateur de sociétés, entre autres de Immobel, Sofina, Fedustria et Guberna.	2011	Juin 2019

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

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 2018, le Conseil s'est réuni 6 fois. Tous les Administrateurs ont participé à toutes les réunions, sauf : Mme Sophie Gasperment, excusée lors d'une réunion.

1.1.3. Mandats des Administrateurs

Madame Sophie Gasperment et CB Management SARL unipersonnelle, ayant pour représentant permanant Madame Cécile Bonnefond, ont été nommées le 31 mai 2018 en tant qu'Administrateurs indépendants pour une durée de 4 ans. Par ailleurs, les mandats de Pierre-Olivier Beckers sprl, ayant pour représentant permanent Monsieur Pierre-Olivier Beckers, en tant qu'Administrateur indépendant, de GEMA sprl, ayant pour représentant permanent Monsieur Michel Allé, en tant qu'Administrateur non-exécutif, de s.a. de Participation et de Gestion, ayant pour représentant permanent Monsieur Denis Pettiaux, en tant qu'Administrateur non-exécutif, de Nayarit Participations s.c.a., ayant pour représentant permanent Monsieur Frédéric de Vuyst, en tant qu'Administrateur non-exécutif, de Monsieur Pascal Minne, en tant qu'Administrateur non-exécutif, ainsi que celui de Monsieur Axel Miller, en tant qu'Administrateur délégué, ont été renouvelés lors de l'Assemblée générale ordinaire du 31 mai 2018 pour une période de 4 ans.

1.1.4. Comités du Conseil

Composition (au 31/12/2018)	Comité d'audit[1]	Comité de nomination et de rémunération[1]
Président	Pascal Minne	Nicolas D'Ieteren
Membres	Christine Blondel[2]	Pierre-Olivier Beckers[3]
	Frédéric de Vuyst[4]	Christine Blondel[2]
	Denis Pettiaux[5]	Sophie Gasperment[2]
		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 nomination et de rémunération, d'autre part, disposent des compétences requises par la loi dans les domaines d'activités de la Société et 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 2018. Ces réunions se sont tenues en présence du Commissaire. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni trois fois en 2018. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Chaque Comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

1.1.5. Mode de fonctionnement des Comités du Conseil

Comité d'audit

Au 31 décembre 2018, le Comité d'audit était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont un indépendant. Les missions du Comité d'audit couvrent principalement le contrôle de l'information financière et la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la Société et des principales entités du groupe. Le Comité prend notamment connaissance des rapports des commissaires de la Société, de Belron et de Moleskine, concernant leurs états comptables semestriels et annuels. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont au moins 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 et de rémunération

Au 31 décembre 2018, le Comité de nomination et de rémunération était composé de cinq Administrateurs dont le Président du Conseil qui le préside, le Vice-Président du Conseil et trois administrateurs indépendants.

Les missions du CNR peuvent être résumées comme suit :

- formuler à l'attention du Conseil des propositions de nominations relatives aux administrateurs non exécutifs, au CEO du groupe et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif et aux CEOs des principales entités du groupe, et veiller à ce que la société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- formuler 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 aux CEOs des principales entités du groupe, et veiller à ce que la société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- revoir régulièrement les systèmes, principes et politiques de nomination et de rémunération des dirigeants des principales entités du groupe ainsi que de l'équipe corporate, et se coordonner avec les comités de nomination et/ou de rémunération existant au sein des principales entités du groupe.
- préparer le rapport de rémunération de la Société et le commenter lors de l'Assemblée générale annuelle.

Le Comité se réunit au moins quatre 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 de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique, qui a été mis en place comme Comité spécialisé du Conseil le 28 février 2019, se tient au moins une fois par mois et réunit le Président du Conseil, le Vice-Président du Conseil, deux Administrateurs représentant l'actionnariat familial et l'administrateur délégué. Les autres membres du Comité exécutif sont des invités permanents. Le Comité a pour mission, au niveau du groupe et de ses filiales, de réfléchir aux axes de développement du groupe, d'analyser les stratégies et les objectifs à long terme du groupe, d'examiner l'avancement des projets stratégiques, d'analyser les projets d'investissements et de désinvestissements, de suivre la marche des affaires, et de préparer les points stratégiques en vue des réunions du Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe III de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

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.

Une nouvelle évaluation du Conseil et de ses Comités sera effectuée dans le courant du premier trimestre 2019. Cet exercice aura lieu avec l'aide d'un professionnel externe qui procèdera à des interviews de chaque Administrateur et membre du Comité exécutif. Une synthèse des interviews sera présentée au Conseil ainsi que 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 2018, 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 2018)		Début de mandat
Axel Miller (53)	Président du Comité exécutif – Chief Executive Officer (voir profil ci-dessus)	2013
Arnaud Laviolette (57)	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 (53)	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, trésorerie, M&A, juridique et fiscale.

1.3. MANAGEMENT EXÉCUTIF DES TROIS SOCIÉTÉS

Le Groupe D'Ieteren détient trois sociétés qui ont chacune leur propre structure de direction: 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, au 31 décembre 2018, 54,10% du capital, est dirigé par un Conseil d'administration qui comprend 6 membres: les trois membres du Comité exécutif du Groupe, deux membres nommés par CD&R (actionnaire minoritaire à concurrence de 39,45% 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 dirigée 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 2018 se sont élevées, hors TVA, à 4,2 millions EUR. Les détails de ces rémunérations sont repris en note annexe 30 des Etats financiers consolidés 2018 (page 73).

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 du Conseil d'administration. 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 du Comité d'audit, qui comprend 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. La 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 et de rémunération 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'avoir au sein du Conseil au minimum un tiers du genre sous-représenté[1]. Cet objectif a été atteint le 31 mai 2018 avec la nomination de deux nouvelles administratrices. Le Conseil est à présent composé de 12 membres, dont quatre membres féminins.

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 2018.

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 nomination et de rémunération.

Le Comité de nomination et 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 2018, un montant global de 1.280.000 EUR a été versé aux Administrateurs non exécutifs par la Société, réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société ou ses filiales.

2018 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Rémunération totale
D'Ieteren N.	250.000	All in	250.000
Périer O.	200.000	All in	200.000
P.-O. Beckers sprl	70.000	35.000	105.000
Bonnefond C.	40.833		40.833
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gasperment S.	40.833	23.333	64.166
Gema (M. Allé)	70.000		70.000
Minne P.	70.000	60.000	130.000
Nayarit (de Vuyst)	70.000	35.000	105.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG (D. Pettiaux)	70.000	35.000	105.000
Total à payer	**1.021.667**	**258.333**	**1.280.000**

3.3. RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Principes généraux

Au 31 décembre 2018, 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'incitants 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.
- 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'incitants 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 chacun des membres du Comité exécutif.

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 nomination et de rémunération pour le CEO, par rapport aux critères de performance convenus.

Le programme d'incitants 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 nomination et 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'un 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 2018

Le tableau suivant synthétise les différentes composantes de la rémunération des membres du Comité exécutif attribuée au titre de l'exercice 2018.

2018 (en EUR)	CEO [1]	Autres membres Comité exécutifs [1]	Total
Rémunération fixe	750.000	1.080.000	1.830.000
Rémunération variable court terme [2]	400.000	703.000	1.103.000
Versements à des plans d'invalidité, décès et pension	115.000	241.000	356.000

(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, 130.000 options sur actions ont été accordées aux membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2018, à un prix d'exercice de 33,32 EUR par action D'Ieteren, réparties comme suit :

2018	Options octroyées
Axel Miller (CEO)	50.000
Arnaud Laviolette (CFO)	40.000
Francis Deprez	40.000

Les options sur actions des membres du Comité exécutif qui ont été exercées ou qui sont venues à échéance durant l'année 2018 sont reprises dans la note annexe 7 des Etats financiers consolidés.

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

D'Ieteren et ses activités opèrent dans un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques.

Afin de protéger leur réputation tout en assurant un succès durable et la réalisation des objectifs du groupe, D'Ieteren et ses activités ont mis en place des systèmes complets de gestion des risques et de contrôle interne qui :

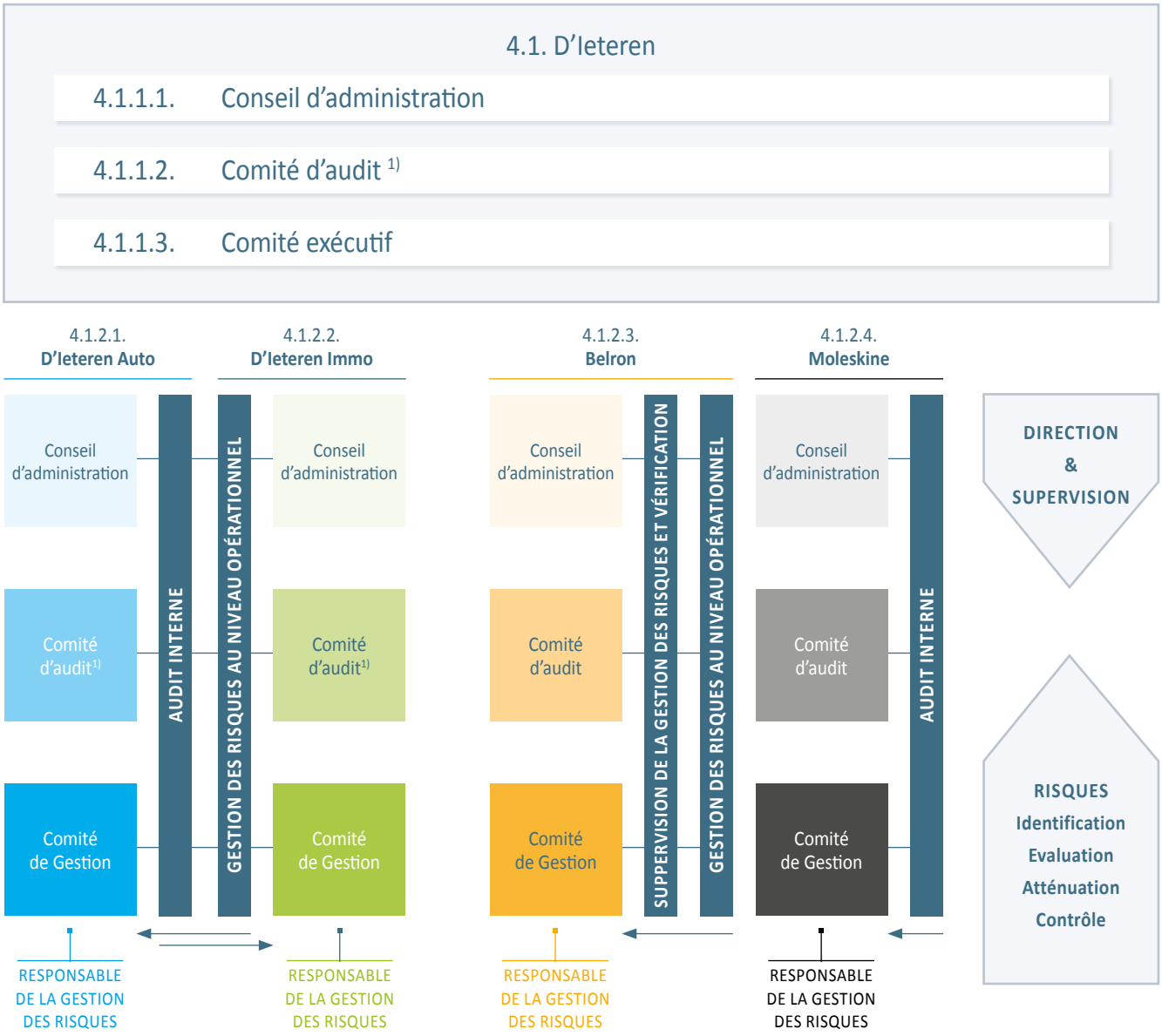
- identifient les risques à un stade précoce ;
- évaluent la probabilité et l'impact potentiel des risques ;
- mettent en place des mesures d'atténuation.

Il existe trois lignes de défense :

- au niveau opérationnel de chaque activité ;
- au niveau des départements en charge de la gestion des risques, de la conformité et juridique ;
- au niveau du département d'audit interne.

4.1. STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

La structure organisationnelle au niveau de D'Ieteren et des activités garantit une délégation appropriée des pouvoirs auprès du management et une séparation des fonctions.



1) Le Comité d'audit est identique pour D'Ieteren, D'Ieteren Auto et D'Ieteren Immo.

4.1.1. D'Ieteren

4.1.1.1. Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'acquitte de sa mission de contrôle en s'assurant (i) que les activités de D'Ieteren accomplissent leur devoir de contrôle et que des comités dignes de confiance chargés d'assurer une surveillance et un contrôle particulier (comme le Comité d'audit et le Comité de rémunération) sont mis en place et fonctionnent correctement, et (ii) que des 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.

4.1.1.2. Comité d'audit

Le Conseil d'administration est assisté par le Comité d'audit qui exerce une fonction de contrôle des entités de la Société, en particulier concernant les informations financières transmises aux actionnaires et à des tiers, et une surveillance des différents mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité d'audit du groupe reçoit des rapports réguliers sur le travail effectué par le Comité d'audit de chaque activité avant de faire lui-même rapport au Conseil d'administration.

L'indépendance du responsable de l'audit interne est garantie car il rapporte directement au Comité d'audit et au CEO.

4.1.1.3. Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif agissent de façon collégiale et sont responsables de la surveillance des activités du groupe, de la stratégie, des ressources humaines, de la communication financière, des relations avec les investisseurs, de la consolidation des comptes, des systèmes d'information de gestion, de la trésorerie, des fusions et acquisitions et des matières légales et fiscales.

4.1.2. Au niveau des activités

Chaque activité a ses propres Conseil d'administration, Comité d'audit et Comité de gestion. Les responsables de l'audit interne ou de la gestion des risques et du contrôle interne rendent directement compte aux Comités d'audit ainsi qu'au CFO ou au CEO.

4.1.2.1. D'Ieteren Auto

D'Ieteren S.A. est l'entité légale de D'Ieteren et D'Ieteren Auto. Le Conseil d'administration de D'Ieteren Auto se réunit au moins une fois par trimestre. Le Comité d'audit, qui est identique pour D'Ieteren et D'Ieteren Auto, se rencontre une fois par trimestre.

Les directeurs de division sont responsables de la gestion des risques au niveau des opérations quotidiennes. Les opérations d'importation de D'Ieteren Auto sont certifiées ISO 9001:2015.

4.1.2.2. D'Ieteren Immo

Les biens immobiliers et les opérations immobilières de D'Ieteren Auto sont regroupés dans une entité légale (D'Ieteren Immo S.A.). Celle-ci a son propre Conseil d'administration et Comité de gestion. Le Comité d'audit est identique à celui de D'Ieteren et D'Ieteren Auto.

4.1.2.3. Belron

Belron utilise le modèle des « 3 lignes de défense » pour la gestion des risques opérationnels et financier :

- 1re ligne - divisions opérationnelles effectuant des activités de contrôle interne régulières ;
- 2e ligne - fonctions de surveillance et normative au niveau de Belron ;
- 3e ligne - certificateurs indépendants, notamment des auditeurs externes.

Le modèle des 3 lignes de défense, qui fournit le cadre pour les activités de gestion des risques au sein de Belron, est porté par des programmes de gestion des risques qui sont utilisés par chaque division opérationnelle pour évaluer et fournir une référence dans la gestion de ses principaux risques.

4.1.2.4. Moleskine

Le système de gestion des risques et de contrôle interne de Moleskine se compose de règles, de procédures et de structures organisationnelles destinées à assurer une identification, une mesure, une gestion et une surveillance adéquates des principaux risques.

Les responsables du processus de gestion des risques et de contrôle interne sont :

- les responsables des processus et des risques ;
- le Comité d'audit ;
- l'audit interne ;
- l'organe de supervision externe.

Le CEO et les chefs de départements de Moleskine sont les responsables des processus et des risques. Ils sont chargés de l'identification et de l'évaluation des risques.

Le responsable de l'audit interne surveille les activités en se basant sur le plan d'audit interne qui est approuvé chaque année par le Comité d'audit. Les résultats des activités de surveillance sont repris dans les rapports d'audit destinés au Comité d'audit. Le responsable de l'audit interne rend des comptes à sa hiérarchie, le CFO de Moleskine, qui est membre du Comité d'audit de Moleskine.

Le Comité d'audit de Moleskine se compose du CFO de Moleskine et du CFO de D'Ieteren. Le responsable de l'audit interne de Moleskine est un observateur permanent. Ils se réunissent deux fois par an.

L'organe de supervision externe de Moleskine surveille le fonctionnement et la conformité du modèle d'organisation, de gestion et de contrôle adopté en vue de prévenir les infractions prévues dans le décret législatif n° 231/2001. L'objectif de cet organe de supervision externe est de veiller à la régularité et à la transparence dans l'exécution des activités commerciales, tout en protégeant la position et l'image de Moleskine ainsi que les attentes des actionnaires et les employés.

Les résultats des activités de l'organe de supervision externe sont résumés tous les six mois dans un rapport envoyé au Conseil d'administration de Moleskine. L'organe de supervision se compose de trois membres : deux personnes externes à l'entreprise et le responsable de l'audit interne de Moleskine.

4.2. PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

4.2.1. Identification/cartographie des risques

Chaque activité identifie ses principaux risques opérationnels et financiers en évaluant les facteurs susceptibles d'avoir un impact négatif sur les opérations et les rendements financiers futurs de l'entreprise. Des facteurs de risques externes et opérationnels sont évalués pour déterminer l'étendue de leur impact et la probabilité de survenance, tout en prêtant particulièrement attention aux principaux d'entre eux. Les risques sont classés en différentes catégories : gouvernance/conformité, stratégique, opérationnel ou financier.

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 mesures prises pour y remédier. Cette approche constitue la pierre angulaire des activités de gestion des risques de D'Ieteren, dont le but est d'assurer que les principaux risques auxquels le groupe doit faire face soient identifiés et évalués, et que les contrôles pour les gérer soient en place ou en voie de l'être.

Le processus inclut la revue des plans d'audit interne et externe (comprenant des missions d'audit informatique et l'analyse des risques de fraude), des plans stratégiques, des budgets annuels, des résultats financiers mensuels et des indicateurs clés de performance. L'adoption de procédures comptables garantit la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers de l'entreprise.

4.2.2. Revue et exécution des plans d'atténuation

Pour le processus de revue annuelle des risques, des plans sont mis en place pour atténuer les risques identifiés et des missions de contrôle sont établies par ordre de priorité sur la base du type de risque. L'exécution des plans est supervisée par les équipes en charge de l'audit interne.

Les mesures d'atténuation incluent par exemple le reporting et l'examen réguliers de toutes les transactions de trésorerie et de toutes les activités financières significatives, des procédures d'autorisation des dépenses d'investissements, des visites de pays et des discussions avec le management local.

4.2.3. Reporting

Les responsables de l'audit interne de Moleskine et D'Ieteren Auto/Immo rendent régulièrement compte au management et à leurs comités d'audit respectifs. Chez Belron, les résultats des travaux effectués pour évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques en matière de gestion des risques dans la société font l'objet d'un rapport destiné au management local et régional et au Comité d'audit de Belron, qui se réunit régulièrement durant l'année.

Le reporting inclut une évaluation des mesures d'atténuation et des recommandations. Les présidents des Comités d'audit présentent le rapport sur la gestion des risques à leur Conseil d'administration respectifs. Les questions de contrôles soulevées lors des audits interne et externe ainsi que toutes les autres questions de risques sont portées à l'attention des Comités d'audit.

Au niveau du groupe, le responsable de l'audit interne rend compte tous les trimestres au Comité d'audit.

4.3. PRINCIPAUX RISQUES

Gouvernance/conformité

4.3.1. D'IETEREN

GOUVERNANCE

Risque de défaillance au niveau de la gouvernance (management, fonctionnement des comités, processus de prise de décisions et/ou gestion des risques).

IMPACT POTENTIEL

Non-réalisation des objectifs stratégiques à long terme. Non-respect des lois et réglementations applicables. Impact négatif sur le plan financier et la réputation, pénalités et amendes.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren adhère au code belge de gouvernance d'entreprise tout en tenant compte de la structure unique de son capital social, où des actionnaires familiaux détiennent la majorité des parts. La charte de gouvernance d'entreprise fournit des directives claires sur le processus de prises de décisions et la délégation de pouvoir.

Gouvernance/conformité

COTATION EN BOURSE ET COMMUNICATION

Risque de violation des lois et des réglementations qui régissent les sociétés cotées. D'Ieteren est soumise à des réglementations ayant trait à la communication, aux rapports financiers, à la transparence des informations, au délit d'initié et à la gouvernance du groupe (voir risque précédent).

Risque lié à la volatilité sur les marchés des actions.

IMPACT POTENTIEL

Baisse du cours de l'action D'Ieteren et de la capitalisation boursière.

Amendes importantes en cas de violation de lois ou de réglementations. Perte de la confiance des investisseurs et des analystes.

MESURES D'ATTÉNUATION

Le processus de consolidation est géré par un logiciel comptable centralisé afin de garantir la cohérence dans les participations. L'équipe en charge de la consolidation chez D'Ieteren vérifie que les données financières de ses activités reflètent de manière complète, précise et fiable leurs performances et leur situation financières. Les rapports financiers et le communiqué de presse relatif aux résultats annuels et semestriels sont revus par des membres du Comité exécutif, par le Comité d'audit, par l'auditeur externe et par le Conseil d'administration avant d'être publiés.

Stratégique

RÉPARTITION DU CAPITAL

Risques associés aux décisions de répartition du capital (investissements dans des opérations existantes, acquisitions/cessions, politique de dividendes, rachats d'actions). Risques associés au délai de mise en œuvre de ces décisions. La disponibilité d'opportunités d'investissement ou de désinvestissement est soumise à des conditions macroéconomiques et à des conditions de marché.

IMPACT POTENTIEL

Faible (ou non-) création de valeur pour les actionnaires et sous-performance du cours de l'action. Perte de confiance des investisseurs et des analystes.

Dépréciations et pertes de valeur dans le compte de résultats.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren est une société d'investissement avec un objectif de détention à long terme. D'Ieteren vise un contrôle complet, une participation majoritaire ou l'option d'obtenir une participation majoritaire dans ses participations. Tout investissement de grande ampleur est soumis à une vérification approfondie et est examiné par le Comité d'investissement, le Comité stratégique et le Conseil d'administration. Les membres du Comité exécutif de D'Ieteren sont des membres des Conseils d'administration des participations.

La signification des icônes reprises dans ce chapitre se trouve dans l'Index de référence des informations non-financières (page 70-71 du Rapport d'activité).

Financier

LIQUIDITÉ ET TAXES

Risques découlant d'un manque de ressources financières.
Risques associés aux réglementations fiscales.

IMPACT POTENTIEL

Une insuffisance des ressources financières peut entraver l'implémentation de la stratégie d'investissement de D'Ieteren.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren investit dans des participations tout en conservant une structure financière solide. Les participations de D'Ieteren sont financées indépendamment par le biais d'emprunts sans recours. En d'autres termes, D'Ieteren ne fournit pas de garanties au profit de ses participations. Fin 2018, la position de trésorerie nette de D'Ieteren (hors Belron, D'Ieteren Auto, Moleskine) s'élevait à EUR 1.142,2 millions. La flexibilité financière est garantie par une politique de gestion de trésorerie prudente. Les processus de contrôle de conformité à la législation fiscale incluent des revues internes et des audits externes.

Gouvernance/conformité

4.3.2. D'IETEREN AUTO

ORGANISATION

Risques associés à une défaillance au niveau de la gouvernance (par ex. organisation du groupe, fonctionnement des comités, processus de prise de décisions et/ou gestion des risques). Une gouvernance défaillante pourrait mener à des décisions inappropriées et à un non-respect des lois et réglementations applicables.

IMPACT POTENTIEL

Impact négatif sur le plan financier et réputationnel, y compris des pénalités et des amendes. Non-réalisation des objectifs lorsque des décisions importantes sont prises sans être suffisamment remises en question/autorisées.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les politiques en matière de gouvernance sont largement diffusées et leur application est soumise à des contrôles. Une répartition claire des responsabilités et du pouvoir de décision existe (par ex. au niveau de D'Ieteren Auto versus au niveau de D'Ieteren).

Gouvernance/conformité

ÉTHIQUE

Risque qu'un comportement contraire à l'éthique (à l'intérieur ou en dehors de la société) nuise à la société et/ou à des tiers.



IMPACT POTENTIEL

Toute violation des dispositions légales et tout comportement contraire à l'éthique (par ex. violation des droits de l'homme, discrimination, corruption, fraudes et conflits d'intérêts) peuvent gravement nuire à la réputation de D'Ieteren Auto et à ses résultats financiers. Tout comportement irrespectueux et inapproprié peut également avoir un effet négatif sur l'ambiance au travail.

MESURES D'ATTÉNUATION

Une nouvelle version du code d'éthique ("The Way We Work") a été publiée en 2018. Les nouveaux employés reçoivent le code d'éthique lorsqu'ils rejoignent la société. Des mesures de prévention sont mises en place, en ce compris la détection et le signalement des risques psychologiques. Un nouveau projet ("Living our values") a été lancé afin de redéfinir les valeurs internes de D'Ieteren Auto.

Gouvernance/conformité

DROIT DE LA CONCURRENCE

Risques associés aux violations des lois européennes et belges sur la concurrence qui interdisent les pratiques anticoncurrentielles (par ex. accords entre plusieurs opérateurs de marché indépendants qui limitent la concurrence) et l'abus de position dominante. Les pratiques anticoncurrentielles incluent les accords verticaux (usines-importateur-vendeur) et horizontaux (entre concurrents).

IMPACT POTENTIEL

Toute enfreinte au droit de la concurrence peut entraîner des poursuites judiciaires, des amendes allant jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires consolidé et des dommages et intérêts aux concurrents lésés. Cela pourrait en outre entacher fortement la réputation de D'Ieteren Auto et entraîner la perte des contrats de distribution.

MESURES D'ATTÉNUATION

Le département juridique est là pour informer, conseiller et surveiller. Un document reprenant les directives énumère les risques potentiels et les comportements appropriés afin de les atténuer.

Stratégique

TENDANCES, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES SECTORIELLES

Risques associés aux changements de réglementation, au régime fiscal et à des politiques liées au secteur automobile et à la propriété et à l'utilisation de véhicules. Risques associés aux modifications des préférences des clients et au succès croissant de l'autopartage.

Risques associés aux nouvelles avancées technologiques (par ex. véhicules électriques, connectés et autonomes).

IMPACT POTENTIEL

Des changements au niveau de la fiscalité et des politiques ainsi que l'augmentation de l'autopartage peuvent affecter le volume des véhicules vendus sur le marché belge. Impact négatif sur les marges. La pénétration croissante des véhicules électriques et des systèmes d'aide à la conduite ont un impact négatif sur la vente de pièces de rechange et sur les revenus des travaux de carrosserie et des entretiens.

MESURES D'ATTÉNUATION

Le modèle économique de D'Ieteren Auto est en train d'évoluer pour soutenir la vie sociale des citoyens en organisant une mobilité plus fluide, durable et accessible. Lab Box, une filiale de D'Ieteren, explore et teste de nouvelles solutions de mobilité (par ex. Poppy, un service de partage de véhicules respectueux de l'environnement à Anvers, et Pikaway, une solution MaaS). La pénétration croissante des véhicules électriques et les nouveaux produits numériques créent de nouvelles opportunités (par ex. offrir des systèmes intégrés incluant des panneaux solaires et des batteries domestiques, des fonctions à la demande et des services de mobilité).

Stratégique

RELATIONS AVEC LE GROUPE VOLKSWAGEN ET YAMAHA

Risques associés à la perte d'un ou de plusieurs contrats de distribution avec le groupe Volkswagen et Yamaha. Risque que le groupe Volkswagen ou Yamaha puisse prendre des décisions stratégiques (par ex. tarification, conception, type de moteurs) qui soient préjudiciables pour la position concurrentielle de D'Ieteren Auto. Risque que Volkswagen contourne l'importateur D'Ieteren.

IMPACT POTENTIEL

Impact financier négatif et atteinte négative de la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les relations avec les principaux fournisseurs reposent sur la capacité de D'Ieteren Auto à démontrer 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. Une relation de confiance permet à D'Ieteren Auto d'être informée à un stade précoce des décisions du groupe Volkswagen ou de Yamaha.

Opérationnel

TALENT ET LEADERSHIP

Risque que D'Ieteren Auto ne parvienne pas à attirer, motiver et retenir des collaborateurs de talent.



IMPACT POTENTIEL

La perte de savoir-faire due au départ de collaborateurs clés pourrait entraîner une perte de revenus et des frais. La position concurrentielle de D'Ieteren Auto pourrait en pâtir si l'entreprise ne parvenait pas à attirer et à retenir les talents indispensables pour se préparer aux changements radicaux dans le secteur de la mobilité.

MESURES D'ATTÉNUATION

Des marques attirantes pour attirer de nouveaux talents. Développement personnel et professionnel par le biais d'évaluations et de séances de coaching. Le CaReer Model augmente la transparence au sujet des attentes, des compétences et des résultats tout en offrant des opportunités de carrière au sein de l'entreprise. Un plan de succession a également été mis en place pour les postes clés. Enquêtes satisfaction auprès du personnel. MySkillCamp, la plateforme de gestion des formations permet aux employés de se former de manière autonome. Créer un état d'esprit propice à l'apprentissage pour préparer l'avenir de D'Ieteren Auto.

Opérationnel

INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES NUMÉRIQUES ET CYBERSÉCURITÉ

Risques liés à une panne ou à une interruption de services et des applications informatiques critiques. Cyberattaques (par ex. hameçonnage, logiciels malveillants). Perte de confidentialité et d'intégrité (par ex. données relatives aux clients, aux employés et aux prix de revient). Fuites de données (par ex. de données clients). Non-conformité au RGPD [1] ou à d'autres obligations réglementaires. Actions involontaires d'utilisateurs internes. Risques associés à l'implémentation de nouveaux logiciels/systèmes informatiques.



IMPACT POTENTIEL

Perturbation des activités. Impact négatif sur les ventes et les résultats financiers. Atteinte à la réputation. Perte de la confiance des clients, des usines et des employés.

Amendes (jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel groupe) pour non-conformité au RGPD.

MESURES D'ATTÉNUATION

Contrôles techniques/logiques (par ex. pare-feu, antivirus). Contrôles physiques (par ex. portes sécurisées pour les locaux informatiques, lecteurs de badges). Engagement d'un responsable de la protection des données et de la sécurité informatique. Communication pour augmenter la sensibilisation des employés à ces risques. Formation des employés présentant un profil de risque élevé car ils ont accès à des données personnelles. Mesures visant à protéger les données et à garantir la conformité au RGPD, incluant une évaluation, un programme d'implémentation et une cartographie des données. Une feuille de route pour imposer des contrôles destinés à assurer une protection contre les cybermenaces et à prévenir les risques de non-conformité.

Opérationnel

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Risques pour la santé et la sécurité liés à l'utilisation de machines et de produits chimiques potentiellement dangereux, à l'environnement de travail, à la manipulation de marchandises et à des questions psychologiques (burn-out et stress). Risques d'incendie liés à l'infrastructure et aux activités.



IMPACT POTENTIEL

Non-respect des normes de sécurité et des politiques internes. Blessures, sanctions, amendes, atteinte à la réputation et perturbation des activités. Les questions liées à la santé et à la sécurité pourraient entraîner une augmentation de l'absentéisme.

MESURES D'ATTÉNUATION

Politique de tolérance zéro concernant les violations des normes de sécurité. Le département en charge de la sécurité effectue des évaluations de risques, surveille les mesures de protection (par ex. l'utilisation sécurisée d'outils et de machines et des équipements de protection) et organise des ateliers sur la prévention incendie et des questions liées à la santé et à la sécurité telles que l'ergonomie, les premiers secours, l'utilisation sécurisée de produits chimiques et les risques électriques. Les employés peuvent compter sur l'aide d'une personne de confiance interne ou d'un conseiller en prévention externe en cas de problèmes psychologiques.

1 Règlement général sur la protection des données de l'UE

Opérationnel

ENVIRONNEMENT

Risques associés à la distribution de véhicules à combustion polluants, au transport, à la manipulation de produits chimiques et à des déchets. Voir D'Ieteren Immo (page 114) pour obtenir des informations sur l'impact environnemental associé aux bâtiments.



IMPACT POTENTIEL

Violation des lois environnementales, amendes et impact négatif sur la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

L'offre de véhicules respectueux de l'environnement de D'Ieteren Auto devrait augmenter sensiblement car le groupe Volkswagen a pour ambition de lancer plus de 50 nouveaux véhicules électriques d'ici 2025. Le télétravail et des solutions de mobilité respectueuses de l'environnement sont proposés aux employés. Lab Box, une filiale à 100 % de D'Ieteren, explore des services de mobilité novateurs. Les employés reçoivent une formation pour trier et collecter correctement les déchets. Visites régulières des lieux par un coordinateur de projets de la principale société de collecte de déchets (Suez) en vue d'optimiser la gestion des déchets sur site. Parcs à conteneurs pour déchets sur plusieurs sites.

Financier

INFORMATIONS FINANCIÈRES

Risques associés à la préparation des informations financières. Risques associés aux informations financières incorrectes et/ou à la non-conformité aux normes financières.

IMPACT POTENTIEL

Présentation incorrecte des performances financières de D'Ieteren Auto aux investisseurs et aux autres parties prenantes. Non-conformité au contrôle réglementaire. Atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les états financiers sont préparés par le service comptable de D'Ieteren Auto conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). La consolidation est réalisée dans un système de comptabilité informatique centralisé pour garantir la cohérence et l'adéquation des normes comptables avec celles de D'Ieteren. Les processus d'information financière sont couverts par des procédures spécifiques, des vérifications de suivi et des règles de validation. L'application des IFRS est discutée avec l'auditeur externe et au sein du Comité d'audit.

Financier

VALEURS RÉSIDUELLES (D'IETEREN LEASE)

Risques associés à la valeur résiduelle des véhicules de leasing chez D'Ieteren Lease (filiale à 100 % de VDFin). D'Ieteren Lease est exposée à des fluctuations de prix de vente à la fin du contrat de leasing. Les valeurs résiduelles reflètent les modifications de la demande (par ex. délaissement des moteurs diesel, popularité croissante des SUV), des réglementations, de la fiscalité et de facteurs macroéconomiques.

IMPACT POTENTIEL

Impact financier négatif : des contrats de leasing pourraient s'avérer non rentables en cas de chute des valeurs résiduelles.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren Lease surveille en permanence le marché des véhicules d'occasion. Les valeurs résiduelles sont analysées tous les trimestres pour prendre en compte les derniers résultats commerciaux et les lancements de nouveaux modèles. Les dispositions sont également passées en revue et ajustées si nécessaire tous les trimestres.

Financier

LIQUIDITÉ ET TAUX D'INTÉRÊT (VDFIN)

Risques associés au financement de Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin[2]), un fournisseur de services financiers au détail, de contrats de location simple et de contrats de location-financement. VDFin fournit également des solutions de financement au réseau de concessionnaires.

IMPACT POTENTIEL

Un financement insuffisant à des taux d'intérêt concurrentiels serait préjudiciable pour la position concurrentielle et les performances financières de VDFin.

MESURES D'ATTÉNUATION

VW Financial Services, une filiale du groupe Volkswagen, a des sources de financement diversifiées et fournit des solutions de financement à VDFin à des conditions de marché attractives tout en garantissant un accès permanent à la liquidité. Standard & Poor's attribue à VW Financial Services AG une notation A-2 sur les billets de trésorerie et une notation BBB+ pour les prêts non garantis de premier rang. Le service en charge du contrôle et de la trésorerie de VDFin surveille de près le coût du financement afin de minimiser le risque associé aux conditions de marché, et la politique de gestion des actifs et passifs (ALM) garantit une bonne gestion du taux d'intérêt.

Gouvernance/conformité

4.3.3. D'IETEREN IMMO

ENVIRONNEMENT

Risques associés à un renforcement des réglementations environnementales. Risques associés aux permis d'environnement.

IMPACT POTENTIEL

Atteinte à la réputation. Frais plus élevés pour répondre aux exigences réglementaires.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren Immo s'attache à réduire son empreinte environnementale. Ces dernières années, différentes mesures ont été mises en place afin d'utiliser l'énergie de manière plus efficace tout en intégrant des sources d'énergie alternatives comme des panneaux solaires et des unités de cogénération, qui produisent non seulement de l'électricité mais aussi de la chaleur pour les bâtiments.

Opérationnel

PROJETS DE CONSTRUCTION

Risques associés à la santé financière des constructeurs et des entrepreneurs. Risques associés à la sécurité sur les chantiers.

Risques associés aux dépassements de coûts.

IMPACT POTENTIEL

La faillite d'un constructeur ou d'un entrepreneur peut entraîner l'arrêt ou l'interruption du processus de construction, un retard dans la perception des revenus locatifs, des actions en justice et des frais supplémentaires. Il est difficile de trouver des entrepreneurs qui acceptent de reprendre le projet d'un pair insolvable. Atteinte à la réputation si un accident survient sur un chantier. Les dépassements de coûts ont un impact négatif sur le retour sur investissement d'un projet.

MESURES D'ATTÉNUATION

Vérification minutieuse des entrepreneurs. Par exemple, consultation des rapports Graydon pour les projets de grande ampleur. Couverture d'assurance. Désignation d'un coordinateur de sécurité par D'Ieteren Immo.

Lors des réunions de chantier, les exigences en matière de sécurité sont constamment rappelées aux entrepreneurs.

Les projets sont méticuleusement analysés avant d'être approuvés. D'Ieteren Immo a développé de l'expertise dans la concession immobilière.

2 D'Ieteren Auto détient une participation de 50 % moins une action dans VDFin. Le groupe Volkswagen détient une participation de 50 % plus une action.

Opérationnel

TAUX D'OCCUPATION

Risques associés aux taux d'occupation. D'Ieteren Auto est de loin le principal locataire (92 % des revenus locatifs totaux) des biens immobiliers de D'Ieteren Immo.

IMPACT POTENTIEL

Pertes de revenus et coûts supplémentaires si le taux d'occupation diminue.

MESURES D'ATTÉNUATION

Diversification des biens immobiliers (par ex. résidentiels, commerciaux, ateliers, bureaux). Accent sur des sites multifonctionnels qui peuvent être développés à diverses fins. L'espace inoccupé est loué à d'autres locataires que D'Ieteren Auto. Certaines concessions qui ne sont plus utilisées par D'Ieteren Auto sont vendues.

Gouvernance/conformité

4.3.4. BELRON

JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

Risques associés à des violations de la législation et de la réglementation. Les principaux risques législatifs auxquels Belron est confronté ont trait à la loi sur la concurrence, au RGPD, à la lutte contre la fraude et la corruption, à la santé et à la sécurité, à la législation sociale et à la conformité fiscale.



IMPACT POTENTIEL

Une violation de la législation ou de la réglementation peut nuire à la réputation de Belron, à ses activités d'exploitation et à ses marques.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les politiques, procédures et directives établies concernant la législation et la réglementation sont régulièrement mises à jour et diffusées lors d'ateliers organisés sur site. Le service juridique passe en revue les contrats et les activités de l'entreprise et procède à des audits juridiques. Les résultats de leur travail de vérification font l'objet de rapports distincts transmis au Comité d'audit et/ou au Conseil d'administration. Les conseils et l'avis d'un conseiller externe sont également sollicités chaque fois que cela est jugé nécessaire.

Gouvernance/conformité

ÉTHIQUE

Risques associés à un comportement contraire à l'éthique (au sein de la société ou à l'extérieur) susceptible de nuire à l'entreprise et/ou à des tiers.



IMPACT POTENTIEL

La réputation ou les biens (immatériels) peuvent être affectés si des employés, des clients, des fournisseurs ou des agents commettent des actes contraires à l'éthique ou frauduleux pour en tirer un gain personnel, ou si Belron est jugé co-responsable d'un tel acte perpétré par un tiers. Un comportement contraire à l'éthique peut avoir un impact négatif sur l'ambiance de travail et compromettre les performances de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Une initiative « originale » en matière de principes directeurs, menée par le responsable des ressources humaines et du leadership du groupe Belron, a été publiée en 2018. Ce document expose les règles de procédure de Belron et contribue à étayer l'approche originale de « The Way We Work », guidée par ses principes éthiques d'intégrité, de respect et de confiance.

Stratégique

PROJETS DE GRANDE AMPLEUR

Risques associés à des projets de grande ampleur, incluant la stratégie d'extension des services pour développer d'autres services destinés aux consommateurs, notamment des services de réparation et de remplacement de véhicules et en cas de sinistre immobilier.

IMPACT POTENTIEL

La diversification au-delà des services de réparation et de remplacement de vitrages de véhicules implique des risques liés aux acquisitions et à l'intégration, financiers et de réputation. D'autres projets de grande ampleur, comme les implémentations informatiques et la numérisation, pourraient entraver leur capacité à maintenir les niveaux actuels de services à la clientèle si de tels projets ne se déroulaient pas comme prévu.

MESURES D'ATTÉNUATION

Belron est bien placé pour offrir un service de haute qualité aux marchés importants et fragmentés de la réparation de véhicules et en cas de sinistre immobilier, tout en développant ses marques existantes et ses relations étroites avec les grands partenaires. Fort de ses connaissances locales et des activités de recherche dans son propre groupe industriel, Belron cherche des cibles commerciales spécifiques, procède à des vérifications et mène des activités de gestion de projets, en attirant des experts en la matière, et en engageant des services juridiques et de consultance en fonction des besoins.

Stratégique

TECHNOLOGIE

Risques associés aux technologies nouvelles et émergentes. La complexité technique des véhicules (et du vitrage de véhicule) prend sans cesse de la vitesse. La popularité croissante des systèmes d'aide à la conduite (ADAS) peuvent en témoigner.

IMPACT POTENTIEL

L'incapacité à s'adapter aux avancées et développements technologiques pourrait avoir un effet négatif sur la position de leader du marché occupée par Belron.

MESURES D'ATTÉNUATION

Outre sa large répartition géographique et ses plateformes opérationnelles qui traversent les frontières nationales, Belron est un chef de file mondial dans l'évaluation et la compréhension des avancées technologiques en constante évolution dans le domaine des vitrages de véhicule.

Stratégique

MARCHÉS MACROÉCONOMIQUES

Risques inhérents au marché de la réparation et du remplacement de vitrages de véhicule, de véhicules et en cas de sinistre immobilier, notamment facteurs liés à l'industrie, macroéconomiques et technologiques. Comme c'est le cas pour toute activité, Belron peut être affectée par des facteurs externes, notamment la conjoncture économique générale, le climat et des modifications de politiques gouvernementales et du comportement des consommateurs.

IMPACT POTENTIEL

Impact négatif sur la croissance, les ventes et les résultats financiers.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les développements globaux et locaux au niveau de chaque pays sont surveillés activement et consignés dans un processus de planification. Ce processus permet d'anticiper suffisamment tôt ces tendances ou de réagir rapidement à des événements soudains, par exemple des conditions météorologiques. Il fournit au management un tremplin pour prendre des décisions relatives à la gamme de produits et aux services offerts, à la politique de prix et à la taille optimale de la plateforme opérationnelle. Les effectifs de Belron sont hautement qualifiés et compétents et, par son leadership inspirant, l'entreprise est bien positionnée pour reconnaître les changements et s'adapter en fonction afin d'optimiser les opportunités qui en découlent.

Opérationnel

TALENT ET LEADERSHIP

Risques associés au recrutement, à l'engagement, au développement et à la rotation du personnel.



IMPACT POTENTIEL

L'incapacité à continuer d'identifier, d'attirer et de retenir les meilleurs collaborateurs pourrait avoir un effet négatif sur le succès continu de l'activité de Belron, sa réputation, ses niveaux de service et ses performances financières.

MESURES D'ATTÉNUATION

L'entreprise surveille régulièrement les niveaux d'engagement des employés et réagit efficacement aux résultats des enquêtes. Les performances des employés sont régulièrement analysées, et des initiatives spécifiques sont constamment mises en place concernant les plans de succession, le potentiel de leadership et le développement permanent.

Belron mesure et améliore les performances de ses dirigeants par le biais de ses programmes « Excecutive Winning Behaviours ». La société fidélise ses employés en offrant une enveloppe de rémunération attractive qui est 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.

Opérationnel

INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES NUMÉRIQUES ET CYBERSÉCURITÉ

Risques associés à la sécurité des informations (y compris le traitement des cartes de paiement, l'élimination de données et la recherche de données, le réseau privé virtuel et les pares-feux, et la conformité légale). Menace croissante de cybercrime, y compris des attaques de systèmes et d'infrastructures propres ou appartenant à des tiers importants. Risques liés aux implémentations informatiques.



IMPACT POTENTIEL

Une panne ou perte prolongée des fonctionnalités informatiques, un refus de service ou une incapacité à accéder aux données pourraient affecter sensiblement les niveaux de service à la clientèle, avoir un impact négatif sur les résultats financiers et nuire à la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les divisions opérationnelles mettent en place des contrôles informatiques généraux, incluant des mesures contribuant à prévenir tout accès par des personnes non autorisées et toute utilisation inappropriée des systèmes. Des plans de reprises d'activités sont développés et testés.

Une revue annuelle (inspirée de la gouvernance IT reconnue au niveau international, de la pratique et du cadre global de gestion des services) est entreprise dans toutes les divisions opérationnelles pour évaluer la conception et le fonctionnement des contrôles informatiques. Le management donne alors suite à tous les points soulevés.

Les activités d'exploitation s'attaquent à toutes les vulnérabilités identifiées lors des tests (externes et internes) de pénétration qui sont réalisés en toute indépendance.

Opérationnel

CLIENTS CLÉS

Risques associés à la perte de clients clés. Le modèle économique de Belron dépend du fait d'atteindre en permanence des niveaux élevés de satisfaction des clients, qui se reflètent aussi très positivement sur les grands partenaires.



IMPACT POTENTIEL

La perte de grands partenaires, y compris des assureurs et des gestionnaires de flottes, pourrait avoir un impact négatif sur les ventes et les performances et nuire à la capacité de l'entreprise à acquérir de nouveaux comptes.

MESURES D'ATTÉNUATION

Belron entretient une relation étroite avec son courtier en assurance, son gestionnaire de flottes et ses grands partenaires de leasing et s'engage à être ouvert et honnête dans toutes ses transactions. Belron surveille constamment et de manière approfondie la satisfaction de ses clients via des évaluations « Net Promoter Score » de ses différents niveaux de service. Chaque grand partenaire se voit attribuer un "responsable" au sein de l'équipe commerciale qui exécute des plans avec des objectifs clairs pour renforcer les relations. Ces plans sont supervisés par les directeurs commerciaux de chaque pays et, pour les partenaires les plus importants, ces plans sont supervisés par l'équipe Ventes et Marketing de Belron. Les grands partenaires procèdent à leurs propres audits dans certains pays.

Opérationnel

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Risques associés à la sécurité et à la santé des employés et des membres du public par le biais des activités quotidiennes (y compris la réparation et le remplacement de vitrage dans ses centres de service ou via ses flottes mobiles, ses sites de chaîne d'approvisionnement, ou la conduite de véhicules au travail).



IMPACT POTENTIEL

La non-conformité aux normes de sécurité, aux politiques, aux processus et aux procédures internes pourrait entraîner des blessures graves pour nos collaborateurs ou des tiers.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les principales étapes de montage sont codifiées dans les processus « Way of Fitting » de Belron. Les normes de sécurité sont reprises dans ce document via des procédures « Quality starts with Safety » (La qualité commence par la sécurité). Ces méthodes, outils spécialisés, formations et évaluations sont développés et mis en œuvre sur tous les sites. Chaque entreprise est responsable de l'implémentation des mesures visant à satisfaire aux exigences et aux normes nationales en matière de sécurité, et un grand nombre d'entre elles sont soutenues par une équipe Santé et Sécurité spécifique. Tous les techniciens suivent des programmes de formation intensif dispensés par des équipes techniques locales. Toutes les réclamations des clients font l'objet d'un suivi complet. Les actions visant à rectifier les problèmes sont intégrées au contenu des programmes de formation internationaux.

Opérationnel

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET PRESTATIONS DE SERVICES

Risques associés à l'approvisionnement en verre, en polyuréthane, en résine de réparation et en autres produits par un fournisseur stratégique (principal). Risques au niveau de la chaîne d'approvisionnement opérationnelle liés à la possibilité pour tout centre de distribution de Belron de fournir une capacité constante ou pour tout centre d'appel de répondre aux contacts des clients.



IMPACT POTENTIEL

Une perte temporaire d'un des centres de distribution ou d'appel ou la perte d'un fournisseur clé, par exemple suite à un incendie ou à une autre catastrophe naturelle, pourrait entraîner une perturbation des activités. Une telle situation pourrait nuire aux niveaux de service fournis à la clientèle actuelle et avoir un effet sur les performances financières.

MESURES D'ATTÉNUATION

Le code de conduite des fournisseurs explique les principes sous-jacents sur lesquels les relations avec la chaîne d'approvisionnement sont basés chez Belron. Une stratégie visant à diversifier les sources d'approvisionnement auprès des fournisseurs et fabricants de verre, de résine de réparation et d'accessoires. Dans le cadre de la prestation de services, des plans de continuité des activités sont mis au point pour garantir la continuité des opérations si un événement négatif significatif survenait. Belron a contracté des assurances d'interruption d'activité et de dommages matériels pour couvrir la perte potentielle maximale de n'importe lequel de ses principaux centres de distribution ou d'appel, et ses assureurs de biens procèdent à des inspections régulières et routinières de ses principaux sites.

Financier

PROCESSUS ET CONTRÔLES

Risque d'une interruption des processus et des contrôles financiers et de trésorerie.

IMPACT POTENTIEL

Négatif sur les résultats, manque de ressources financières pour exécuter la stratégie et impact préjudiciable pour la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Surveillance régulière des performances financières. Les unités opérationnelles procèdent à des contrôles financiers internes incluant la séparation des fonctions et la délégation des pouvoirs pour tous les processus financiers clés. Les politiques en matière de trésorerie sont communiquées, et le service en charge de la trésorerie du groupe Belron supervise l'activité sur une base régulière. Des contrôles financiers internes protègent les biens de l'entreprise et garantissent une gestion efficace (y compris reporting interne et externe). Outre les évaluations annuelles des contrôles financiers réalisés par Belron et ses divisions opérationnelles, les auditeurs externes passent en revue les principaux contrôles financiers.

Financier

TAUX DE CHANGE, TAUX D'INTÉRÊT ET LIQUIDITÉ

Risques associés aux fluctuations des taux de change. Risques associés à l'obtention de fonds, à la liquidité et aux variations des taux d'intérêt.

IMPACT POTENTIEL

Des fluctuations défavorables des taux de change pourraient avoir un effet négatif sur les ventes et les résultats. Difficulté de renouveler le financement dans des marchés financiers défavorables. Un manque de ressources financières pour exécuter la stratégie, qui à son tour pourrait avoir un effet préjudiciable sur la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Dans chaque pays où Belron opère, les revenus et les frais encourus sont principalement exprimés dans la devise locale, et principalement en USD, en EUR et en GBP, ce qui constitue une couverture naturelle contre les risques de change. Là où c'est possible, la politique consiste à couvrir les investissements réalisés dans des devises étrangères par la dette dans la même devise. Belron a pour but de générer un flux de trésorerie important et gère le risque de liquidité en maintenant un niveau de liquidités et de fonds disponibles suffisant. L'exposition à des taux d'intérêt variables liés aux emprunts à terme est couverte par une série de swaps de taux d'intérêt.

Stratégie

4.3.5. MOLESKINE

CONDITIONS COMMERCIALES

Risques associés aux ralentissements économiques. Risques associés à la pression de la concurrence. Risques associés à la reconnaissance de la marque, au positionnement et à la perception des clients.

IMPACT POTENTIEL

Un ralentissement économique pourrait avoir un impact négatif sur la demande en biens de consommation. La pression de la concurrence pourrait avoir pour résultat une diminution des ventes et des résultats.

MESURES D'ATTÉNUATION

Moleskine est une marque aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie. Les équipes surveillent en permanence les tendances émergentes et les changements d'état d'esprit. L'innovation atténue les pressions de la concurrence et l'impact des ralentissements économiques. Les risques macroéconomiques sont aussi atténués par la diversification géographique vu la présence de Moleskine dans plus de 115 pays alors que la concurrence est variée et fragmentée.

Moleskine a noué des partenariats avec des universités, des consultants et des sociétés créatives pour identifier les besoins de la classe créative et pour co-développer de nouvelles applications.

Stratégie

NUMÉRISATION

Risques associés à l'augmentation de la pénétration numérique au détriment du papier.

IMPACT POTENTIEL

Impact négatif sur la demande en produits analogiques et papier comme les carnets. Impact négatif sur les revenus et les résultats.

MESURES D'ATTÉNUATION

Moleskine applique une stratégie multi-catégories et la contribution des produits Non-Papier (par ex. les sacs) augmente dans le pourcentage total des ventes. Moleskine a développé des produits hybrides qui permettent de migrer du contenu papier vers des appareils numériques et inversement. Les produits analogiques sont aussi sujets à de nouveaux développements pour renforcer l'expérience client. Moleskine est présent via un ensemble de sites internets, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, principalement au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine).

Stratégie

IMPLÉMENTATION

Risques associés à l'implémentation de la stratégie multi-catégories/multicanale.

IMPACT POTENTIEL

Une mauvaise exécution de la stratégie pourrait porter atteinte à la réputation et engendrer des pertes financières.

MESURES D'ATTÉNUATION

Moleskine a mis en place un plan d'actions pour rendre ses activités de détail rentables, y compris une analyse détaillée magasin par magasin, la fermeture de magasins au rendement insuffisant, le lancement d'un nouveau concept de magasin et l'implémentation de meilleures pratiques. L'entreprise améliore par ailleurs l'expérience client sur son site d'e-commerce.

Opérationnel

SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

Risques associés à la chaîne d'approvisionnement et à la production externalisée. Risques associés aux barrières et tarifs douaniers.



IMPACT POTENTIEL

Le chiffre d'affaires, les résultats et la réputation pourraient en pâtir si les fabricants manquaient de satisfaire à leurs obligations contractuelles en termes de calendrier et de qualité, ou en cas de non-respect du code d'éthique de Moleskine. Les barrières et tarifs douaniers pourraient aussi avoir un impact négatif sur les résultats.

MESURES D'ATTÉNUATION

Moleskine a mis en place un processus d'approvisionnement pour sa base de fournisseurs diversifiés. Par exemple, les produits Papier sont fournis par 6 fabricants venant de 2 pays différents. La qualité des produits est vérifiée par des auditeurs externes. 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. De nouveaux fournisseurs sont en cours d'évaluation pour réduire le risque associé aux tarifs douaniers.

Opérationnel

CLIENTS PRINCIPAUX

Risques associés aux clients principaux. Le canal de la distribution en gros de Moleskine fournit 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.

IMPACT POTENTIEL

Diminution des revenus et des résultats.

MESURES D'ATTÉNUATION

En 2018, les 5 principaux clients représentaient 21 % du total des ventes de la société. Les risques associés à la concentration des clients ont diminué grâce à l'évolution du modèle économique de Moleskine, passé d'une activité de vente en gros prédominante à un modèle de vente directe au consommateur. Moleskine aide les détaillants traditionnels à améliorer l'expérience client en magasins. Moleskine a renforcé sa présence locale et ses relations avec les clients stratégiques par la distribution directe dans les marchés principaux tels que l'Allemagne, les États-Unis et, plus récemment, le Japon. Les pays qui connaissent un modèle de distribution directe représentent plus de 60 % des ventes.

Opérationnel

TALENT ET LEADERSHIP

Risques associés à la capacité de Moleskine à attirer, à motiver et à retenir des personnes compétentes.



IMPACT POTENTIEL

Incapacité d'exécuter la stratégie de Moleskine. Non-réalisation des objectifs. Impact financier négatif.

MESURES D'ATTÉNUATION

En 2018, Moleskine s'est attachée à nourrir la culture d'entreprise tout en impliquant ses employés. Cette approche incluait des enquêtes qualitatives et quantitatives, une activité de développement intense pour l'équipe de cadres, y compris un programme de coaching des équipes et des séminaires externes pour le management, un système de récompense totale (avantages flexibles, pratiques de travail adaptées, environnement de travail) et l'organisation du premier Moleskine Training Lab. L'approche de Moleskine impliquant le « recrutement de l'intérieur » et la "rotation d'emploi horizontale" continue à être encouragée. Un programme attrayant d'incitants à long terme a été mis sur pied au profit de la haute direction et des cadres supérieurs, afin d'aligner leurs intérêts sur la création de valeur pour les actionnaires pour les prochaines années.

Opérationnel

ENVIRONNEMENT

Risques associés à l'impact environnemental des activités et produits de Moleskine.



IMPACT POTENTIEL

Violation des lois environnementales, amendes et impact sur la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

L'impact environnemental de Moleskine est en grande partie lié à sa chaîne d'approvisionnement. La société atténue cet impact en prenant différentes mesures. Par exemple, les carnets Moleskine sont fabriqués en papier qui ne contient ni acide ni chlore et la certification FSC[3] garantit que la totalité des produits Papier de Moleskine viennent de forêts gérées de façon responsable. Moleskine développe des produits qui sont conçus pour être réutilisés et les déchets d'emballage sont réduits au minimum.

Opérationnel

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Risques associés aux pertes de données (par ex. de données clients). Non-conformité au RGPD ou à d'autres obligations réglementaires. Actions involontaires d'utilisateurs internes.

IMPACT POTENTIEL

Perte de réputation. Perte de la confiance des clients, des fournisseurs et des employés. Amendes en cas de non-respect du RGPD.

MESURES D'ATTÉNUATION

Actions visant à protéger les données et à garantir la conformité au RGPD, incluant une évaluation et un programme d'implémentation du RGPD. Engagement d'un responsable externe pour la protection des données.

3 Forest Stewardship Council (Conseil de bonne gestion des forêts)

Financier

TAUX DE CHANGE

Risques associés aux fluctuations des taux de change.

IMPACT POTENTIEL

Des fluctuations défavorables des taux de change pourraient avoir un effet négatif sur les ventes et les résultats.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les listes de prix sont mises à jour pour refléter les fluctuations des taux de change. La stratégie d'approvisionnement vise à faire les achats dans la même devise que les ventes. Moleskine a adopté un système qui permet de surveiller de manière fiable l'exposition aux fluctuations de taux de change, en particulier concernant les créances et les dettes commerciales. L'objectif est de couvrir l'exposition principale par des contrats de change à terme pour la vente et les achats.

Financier

PROCESSUS D'INFORMATION FINANCIÈRE

Risques associés à la préparation des informations financières. Risques associés aux informations financières incorrectes et/ou à la non-conformité aux normes financières.

IMPACT POTENTIEL

Présentation incorrecte des performances financières de Moleskine aux différentes parties prenantes.

Atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les états financiers sont préparés par le service financier de Moleskine conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). La consolidation est réalisée dans un système de comptabilité informatique centralisé pour garantir la cohérence et l'adéquation des normes comptables au sein du groupe D'Ieteren. Les processus d'information financière sont couverts par des procédures spécifiques, des vérifications de suivi et des règles de validation. L'application des IFRS est discutée avec l'auditeur externe et au sein du Comité d'audit.

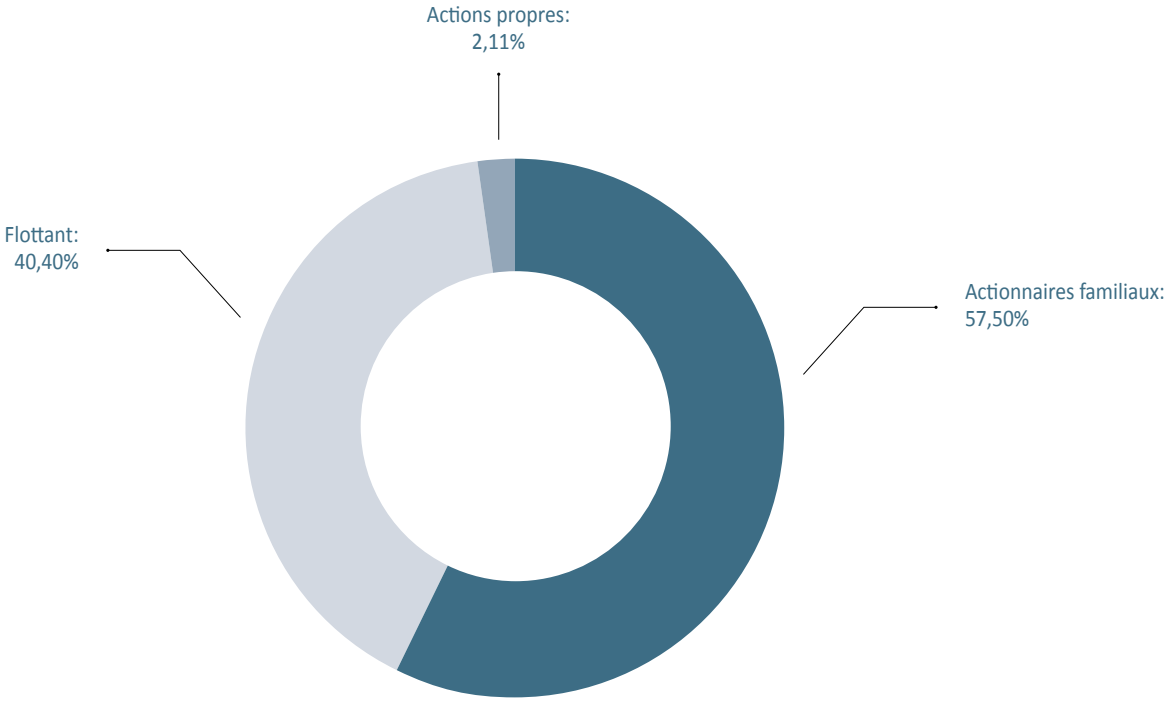
5. Informations sur le capital

5.1. DÉNOMINATEUR

Au 31 décembre 2018	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 2018	En part du capital	En droit de vote
Actionnaires familiaux	**57,50%**	**61,02%**
dont groupe Nayarit	31,99%	35,56%
dont groupe SPDG	25,50%	25,46%
Actions propres	**2,11%**	**1,93%**
Flottant	**40,40%**	**37,05%**



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 24 juillet 2018), est reprise en note annexe 20 du rapport financier (page 62).

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 64) 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 31 mai 2018 a également approuvé le renouvellement de l'autorisation au Conseil concernant l'acquisition, l'aliénation, et l'annulation d'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

En tant que société mère, le principal impact de D'Ieteren vient du choix de ses investissements. À l'heure actuelle, le groupe D'Ieteren couvre trois activités articulées autour de marques fortes : D'Ieteren Auto (détenue à 100 %), Belron (détenue à 54,10 %) et Moleskine (détenue à 100 %). Les activités immobilières de D'Ieteren en Belgique sont en outre regroupées dans une entité séparée, D'Ieteren Immo. D'Ieteren vise la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses entités et en soutenant activement le renforcement de leur position de leader dans leur secteur ou région. Dans l'ensemble, le groupe a pour but de créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes.

Cette année, D'Ieteren a pris des nouvelles mesures pour améliorer ses informations non financières. Tout d'abord, les professionnels de la communication et les personnes en charge des questions liées au développement durable chez D'Ieteren, D'Ieteren Auto, Belron, Moleskine et D'Ieteren Immo se sont réunis à Bruxelles en octobre 2018 pour discuter de leurs initiatives en matière de durabilité et partager leurs meilleures pratiques. Plusieurs priorités communes ont été identifiées dans ce contexte, notamment le bien-être et la satisfaction du client, le bien-être et le développement des employés, l'innovation pour la société, le respect de l'environnement, l'engagement vis-à-vis de la communauté et l'éthique des affaires.

Ces thèmes communs découlent de l'analyse de matérialité menée pour chaque activité. Le groupe D'Ieteren et ses activités ont passé en revue les résultats des analyses de matérialité réalisées en 2018, dans le but de mieux satisfaire aux normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Le SASB a développé un ensemble de 77 normes listant des thèmes liés au développement durable qui importent dans certains secteurs spécifiques et sont dès lors qualifiés de « matériels » pour ces secteurs. En évaluant les normes du SASB, la sélection de thèmes matériels peut se faire de façon plus appropriée pour les secteurs dans lesquels D'Ieteren opère. Par conséquent, la liste des thèmes matériels pour chaque activité a été adaptée par rapport à l'année dernière. Ces thèmes ont trait aux impacts environnementaux et sociaux significatifs des activités de D'Ieteren sur les parties prenantes et l'ensemble de la société. Des experts en développement durable externes ont soutenu D'Ieteren et ses activités dans ce processus, les aidant à garantir une évaluation cohérente et précise de la matérialité.

De plus, D'Ieteren a aligné ses thèmes matériels sur les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. L'agenda 2030 pour le développement durable, qui comporte 17 objectifs couvrant 169 cibles, a été adopté par tous les États membres des Nations Unies en 2015. Pour chacun des thèmes identifiés, D'Ieteren a identifié l'ODD et la cible associés et a examiné en quoi ses activités contribuent à cet agenda.

D'Ieteren a pour ambition d'intégrer davantage ses informations financières et non financières. Cette intégration peut déjà être observée dans l'introduction du rapport d'activité (« D'Ieteren en bref », page 2-3 du rapport d'activité) et grâce l'index de référence (page 70-71 du rapport d'activité). Ce dernier lie les thèmes matériels de chacune des activités aux informations associées dans les rapports d'activité et de gestion.

D'Ieteren ambitionne par ailleurs d'aligner davantage ses rapports sur les normes GRI dans les années à venir. Aussi, en plus des exigences imposées par la législation belge relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité, des informations et données supplémentaires ont été ajoutées pour chacun des thèmes matériels.

Dans le cadre de cette approche, le groupe D'Ieteren et chaque activité ont donné la parole à l'une de leur parties prenantes pour obtenir une vision de leur impact réel et potentiel sur les écosystèmes qui touchent à leur cœur de métier. Ces entretiens sont publiés sous forme résumée dans les différents chapitres du rapport d'activité.

2. D'Ieteren Auto[1]

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.

L'entreprise est le premier distributeur de véhicules en Belgique avec une part de marché de plus de 21 %. D'Ieteren Auto gère un solide réseau de concessionnaires indépendants à travers le pays et possède des concessions sur l'axe Bruxelles-Anvers-Malines.

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, 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 du Luxembourg.

Le modèle économique de D'Ieteren Auto est en train d'évoluer pour offrir des solutions de mobilité plus fluides, plus accessibles et plus durables afin d'améliorer la vie des citoyens au quotidien. La société accorde une grande attention à la promotion d'une mobilité responsable, principalement au travers des initiatives de sa filiale Lab Box.

D'Ieteren Immo gère les intérêts immobiliers du groupe D'Ieteren en Belgique. 2018 était la seconde année complète d'activité, durant laquelle divers projets d'investissement ont été réalisés. Ses équipes formées de façon continue étudient également la viabilité des projets de rénovation de certains sites afin d'identifier de futures sources d'innovation et de créativité. Outre la gestion des biens immobiliers, l'entreprise offre des services de conseil immobilier aux locataires des plus de 30 sites détenus en portefeuille.

2.2. APPROCHE GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Bien qu'elle soit un vecteur de prospérité et d'intégration, la mobilité doit aussi faire face à des défis liés à des questions environnementales, sociales et de sécurité. D'Ieteren Auto en a bien conscience et accepte sa part de responsabilité. Améliorer la vie des citoyens via une mobilité fluide, accessible et durable est son principal engagement ; et celui qui découle naturellement de sa culture et de son activité initiale. Aussi, D'Ieteren Auto travaille à la construction d'un large éventail de services de mobilité qui permettront aux citoyens de se déplacer facilement et de manière durable. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise compte sur sa filiale Lab Box, fortement impliquée dans la création de services de mobilité novateurs et flexibles, mais aussi sur son activité de base, en développant ses services liés à l'utilisation de voitures électriques.

D'Ieteren Auto s'efforce en outre de réduire son empreinte environnementale en transformant ses infrastructures et en adaptant son comportement. Ces dernières années, D'Ieteren Immo a mis en place différentes mesures destinées à utiliser l'énergie plus efficacement et à intégrer des sources d'énergie alternatives.

Une autre priorité de l'entreprise est d'offrir à ses collaborateurs un environnement de travail sûr et enrichissant, où le bien-être n'est pas un vain mot. D'Ieteren Auto a lancé de multiples initiatives pour augmenter le bien-être de ses collaborateurs, permettre leur développement professionnel et améliorer leur environnement et leurs conditions de travail.

Enfin, par le biais de son programme de parrainage Give & Gain, D'Ieteren Auto soutient pleinement des projets liées à la mobilité socialement responsable – un domaine où la société peut apporter une vraie valeur ajoutée – tout en encourageant ses employés à s'y impliquer.

2.3. THEMES MATERIELS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

1) Impact sur le climat/émissions de CO_2
2) Gestion des déchets
3) Innovation
4) Approvisionnement durable
5) Bien-être et sécurité des clients
6) Développement et bien-être des employés
7) Sécurité des employés
8) Engagement vis-à-vis de la communauté
9) Principes éthiques
    a. Respect des droits de l'homme
    b. Aucune tolérance face à la fraude et la corruption
    c. Inclusion et diversité

1 Bien que D'Ieteren Immo forme une entité séparée depuis 2016, ses informations non-financières sont intégrées dans les différentes sections de D'Ieteren Auto.

IMPACT SUR LE CLIMAT/ÉMISSIONS DE CO_2

Pourquoi est-ce matériel ?

Le principal impact de D'Ieteren Auto sur l'environnement vient de son activité de distribution de véhicules à combustion polluants. Cet impact pose de nouveaux défis pour la continuité des activités de l'entreprise, par exemple une législation plus stricte, comme de nouvelles formes de taxation sur le transport et de nouvelles politiques en matière de véhicules de société. Par ailleurs, il crée de fabuleuses opportunités de développer des solutions de mobilité novatrices.

Outre les produits que l'entreprise distribue, ses activités et processus ont également un impact environnemental. Ce dernier est principalement géré par D'Ieteren Immo.

Approche de gestion

D'Ieteren Auto étoffe son offre de voitures propres. En particulier, elle fournit une solution complète (infrastructure) pour les clients propriétaires d'une voiture électrique privée et des solutions spécifiques destinées aux entreprises.

L'entreprise développe également des solutions de mobilité alternative, notamment via sa filiale Lab Box (autopartage, intermodalité, plateformes MaaS...).

En interne, la société sensibilise ses employés en promouvant le télétravail, les habitudes de conduite respectueuses de l'environnement ou encore les solutions de mobilité multimodales qui permettent de combiner différents modes de transport comme les transports en commun, les voitures de société, le vélo et le covoiturage assorti d'un espace de parking garanti.

L'entreprise intègre l'approche de D'Ieteren Immo de la gestion de l'énergie (renouvelable) qui réduit la consommation énergétique de ses bâtiments tout en augmentant la part d'énergie renouvelable autoproduite.

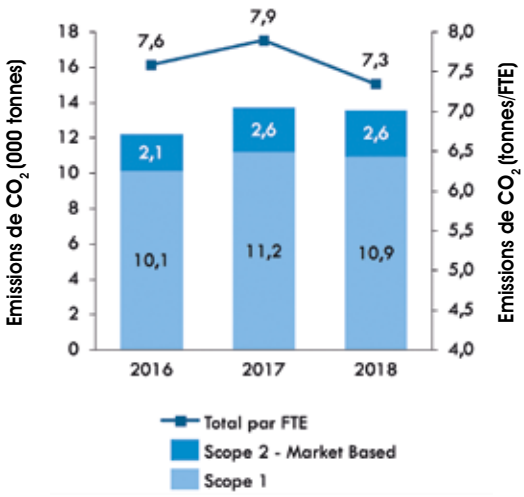


Étude de cas : une offre électrique globale

Electric D'Ieteren Solutions (EDI) offre un ensemble de solutions intelligentes de charge et de stockage d'énergie aux utilisateurs de véhicules électriques privés et professionnels.

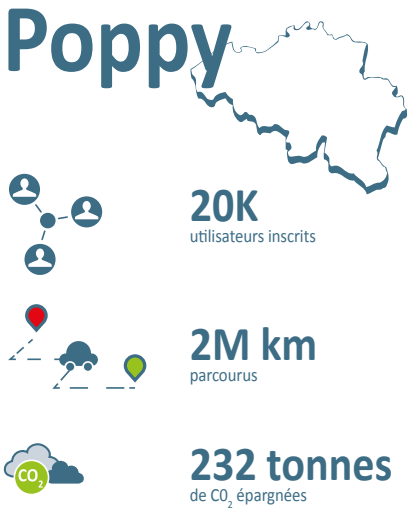
Indicateurs clés

- 41,5 % de l'électricité de D'Ieteren Immo est autoproduite à partir de sources renouvelables.
- Evolution de l'empreinte carbone de D'Ieteren Auto depuis 2016:



Progrès accomplis en 2018

Lab Box, la filiale de D'Ieteren, a œuvré à développer et étendre ses produits et services liés à la mobilité intermodale. En janvier 2018, Lab Box a lancé avec succès Poppy, qui gère à ce jour 350 voitures partagées (y compris 200 VW Golf électriques) et 25 scooters dans la région d'Anvers. À la fin de l'année, 20.000 clients étaient inscrits sur la plateforme.



Grâce à ses panneaux solaires, D'Ieteren Immo a produit 41,5 % de ses besoins en électricité. Elle a aussi installé en plusieurs endroits des couloirs verts destinés à protéger la biodiversité.

Afin de promouvoir une mobilité propre, D'Ieteren Immo a créé dans le bâtiment D'Ieteren Mail un nouveau parking vélos et un vestiaire pour les personnes qui souhaitent utiliser ce moyen de transport pour se rendre au travail.

Pour la suite

- D'Ieteren Auto continuera à étendre son offre de voitures électriques et d'infrastructures connexes, notamment en tirant parti de l'offensive ambitieuse du groupe Volkswagen dans le domaine de l'e-mobilité.
- D'Ieteren Immo a pour ambition d'autoproduire 50 % de ses besoins en électricité à partir de sources renouvelables d'ici 2020.
- Lab Box va continuer à innover dans le domaine de la mobilité responsable (pour plus de précisions, voir aspect Innovation p. 129)

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Les activités de distribution de D'Ieteren Auto ont un impact négatif sur le climat. Toutefois, l'entreprise s'efforce de réduire cet impact, notamment en adaptant son offre et en développant des solutions de mobilité alternatives ainsi qu'en produisant de l'énergie renouvelable.

GESTION DES DÉCHETS

Pourquoi est-ce matériel ?

Les voitures usagées contiennent de nombreux matériaux de valeur qui devraient pouvoir être réutilisés. À mesure que les ressources se raréfient, le recyclage des composants est une manière de contribuer à l'économie circulaire.

Parallèlement à ses produits, D'Ieteren Auto produit également des déchets à travers ses propres activités d'après-vente et dans ses bureaux.

L'entreprise a identifié plusieurs risques liés à la gestion des déchets, notamment le non-respect des lois environnementales, des amendes et une atteinte à sa réputation.



Approche de gestion

D'Ieteren Auto a mis en place une politique de gestion des déchets. Les employés reçoivent une formation pour trier et collecter correctement les déchets (notamment le papier, les déchets résiduels, la ferraille, le bois, les pneus et le verre) dans ses bureaux, ateliers, magasins et garages, ainsi que pour stocker les matériaux nocifs.

Pour l'élimination et le recyclage de ses déchets, D'Ieteren Auto travaille avec des sociétés de gestion des déchets comme Suez, Oilco, Dechamps et RecupBat. Un coordinateur de projets de la principale société de collecte de déchets (Suez) effectue des visites régulières des lieux en vue d'assurer un suivi et d'optimiser la gestion des déchets sur site.

D'Ieteren Auto facilite en outre le recyclage des véhicules usagés, en particulier en offrant une indemnité supplémentaire aux clients et non-clients qui remettent leur véhicule en vue de leur recyclage. D'Ieteren Auto travaille dans ce domaine avec Febelauto, qui a pour mission d'organiser et de suivre la gestion des véhicules hors d'usage, conformément à la directive européenne en vigueur. A l'heure actuelle, Febelauto parvient à recycler environ 95% du poids de ces véhicules dans un circuit homologué et contrôlé, faisant de la Belgique l'un des meilleurs élèves européens.

Indicateur clé

En 2018, plus de 76,5 % des déchets de l'entreprise ont été recyclés (venant de plus de 75 % en 2017). Il s'agissait principalement de papier/carton, fer, bois, pneus et batteries de voitures.

Progrès accomplis en 2018

En 2018, D'Ieteren Auto a entamé la construction d'un nouvel atelier de réparation/mise à niveau de batteries de voitures (électriques/hybrides) haute tension. Vu les risques pour la santé liés aux batteries haute tension, il s'agit d'un site hautement technique répondant à des exigences strictes en matière de sécurité. L'atelier, qui a nécessité un investissement d'un million EUR, devrait être opérationnel en mai 2019.

Pour la suite

En surveillant les déchets découlant de ses activités quotidiennes, D'Ieteren Auto cherche en permanence des manières de les réduire.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

D'Ieteren Auto a mis en place une politique de gestion saine et respectueuse de l'environnement des déchets de véhicules et des produits chimiques connexes tout au long de leur cycle de vie, conformément au cadre réglementaire en vigueur.

INNOVATION

Pourquoi est-ce matériel ?

La voiture du futur est façonnée par les avancées technologiques, comme l'électrification, les développements en matière de connectivité et d'automatisation et l'introduction de caractéristiques intelligentes, multi-usages. Les changements sociétaux et économiques entraînent aussi une évolution du concept de mobilité (notamment restrictions plus strictes s'appliquant aux voitures, nouvelles formes de taxation et transition vers une économie du partage). Par l'innovation, D'Ieteren Auto souhaite être au premier plan des marchés de la mobilité de demain, et ainsi garantir la continuité de ses activités.



Pikaway est la nouvelle plateforme MaaS lancée par Lab Box, une filiale de D'Ieteren Auto.

Approche de gestion

Le modèle économique de D'Ieteren Auto est en train d'évoluer pour offrir des solutions de mobilité plus fluides, plus accessibles et plus durables afin d'améliorer la vie des citoyens au quotidien. Pour soutenir cette nouvelle approche, D'Ieteren Auto a lancé un nouveau projet baptisé Magellan afin d'élaborer une stratégie claire et de définir des plans d'action.

Via sa filiale Lab Box, D'Ieteren Auto continue d'explorer, analyser et développer des services flexibles et innovants dans le domaine de la mobilité. Lab Box développe de nouvelles initiatives axées sur l'intermodalité et les plateformes MaaS (Mobility as a Service).

Progrès accomplis en 2018

En septembre 2018, Lab Box a initié une plateforme MaaS, Pikaway, qui permet le routage, la réservation et le paiement pour des solutions de mobilité intermodale. Elle a été lancée en janvier 2019 à Anvers.

Indicateur clé

Budget investi dans la filiale Lab Box

2017 : +/- 2,3 millions EUR

2018 : +/- 6,5 millions EUR

Pour la suite

Lab Box est occupée à développer différentes initiatives destinées à améliorer la mobilité et à rendre les villes plus habitables, notamment :

- Lizy, une plateforme de leasing de véhicules d'occasion entièrement numérique destinée aux PMEs.
- MyMove, une application qui simplifie la tâche des employés en leur permettant de localiser, sélectionner et ouvrir des véhicules de la flotte et gérer leur budget.
- Un opérateur de véhicules autonomes dédié en Belgique, par l'intermédiaire duquel D'Ieteren proposera des services de leasing de véhicules et de support pour des projets de navettes autonomes dans des villes, et pour des sociétés ou des organisations.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto contribue à la durabilité des villes en offrant des services de mobilité durable.

APPROVISIONNEMENT DURABLE

Pourquoi est-ce matériel ?

En tant que distributeur de véhicules, le principal achat de D'Ieteren Auto concerne des voitures, et par conséquent l'entreprise est fort dépendante de ses partenariats avec les fabricants automobiles. Tout problème avec ces fournisseurs directs peut avoir un impact sur la réputation de D'Ieteren Auto. Outre les fabricants automobiles, D'Ieteren Auto traite avec d'autres fournisseurs (indirects), et elle s'assure qu'ils sont gérés de manière responsable.

Approche de gestion

En ce qui concerne les voitures, D'Ieteren Auto a noué un partenariat solide avec le groupe Volkswagen. Les contrats de distribution ont été formalisés et sont régulièrement révisés.

Pour les dépenses opérationnelles indirectes, la politique comporte deux volets :

1. Les fournisseurs de D'Ieteren Auto doivent signer la charte publique d'achat. Ils s'engagent par là à respecter les dix principes du pacte mondial des Nations Unies.
2. Lors de la sélection de produits et services opérationnels indirects, en plus du critère habituel de rapport qualité/prix, des critères sociaux, environnementaux et éthiques sont également pris en compte. La préférence est accordée aux fournisseurs locaux, certifiés pour l'utilisation de systèmes de gestion des mesures et données environnementales et sociales, ayant adopté une charte éthique, appartenant à un réseau d'entreprises responsables et faisant preuve d'une politique proactive en termes d'engagement environnemental et social.

Indicateur clé

À ce jour, 20 à 25 % des fournisseurs ont signé la charte publique d'achat.

Progrès accomplis en 2018

Les nouveaux contrats de distribution signés à la fin 2018 avec les usines du groupe Volkswagen et les distributeurs agréés de D'Ieteren Auto comportent une clause spécifique relative à l'obligation générale pour tous les membres du réseau de distribution de se conformer à des normes et valeurs nationales et internationales – en particulier celles qui ont trait au développement durable, à la protection du travail et à l'environnement. Ces normes et valeurs forment la base du développement économique du groupe Volkswagen et le contrat lui permet de vérifier que ses partenaires s'y conforment.

Pour la suite:

D'Ieteren Auto vise à ce que 100% des fournisseurs indirects aient signé la charte publique d'achat.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto tient compte de critères sociaux, éthiques et environnementaux lors de la sélection de produits et services.

BIEN-ÊTRE ET SÉCURITÉ DES CLIENTS

Pourquoi c'est important

Le bien-être et la sécurité des clients sont très importants aux yeux de D'Ieteren Auto qui ambitionne de rester le fournisseur de choix de tous ses clients. Tout manquement pourrait nuire à l'image de l'entreprise et de la marque en Belgique et entraîner une perte de parts de marché.

Étude de cas : des navettes autonomes pour réduire le risque d'accident de la route

Via sa filiale Lab Box, D'Ieteren Auto veut créer le premier opérateur de véhicules autonomes en Belgique. Celui-ci fournira des services de leasing de véhicules et de support pour des projets de navettes autonomes dans les villes, et pour des entreprises et organisations. D'après le SPF Mobilité et Transport, la mobilité automatisée pourrait réduire les accidents de la route de 90 %.



Approche de gestion

D'Ieteren Auto a opté pour une approche orientée client, ce qui implique qu'elle s'efforce en permanence de comprendre les besoins des clients afin de les satisfaire de manière appropriée et opportune. Son projet «Market Area» lancé en 2015 a pour but d'offrir aux clients un éventail de services complet, y compris la carrosserie et la vente de véhicules d'occasion, dans la même zone. D'Ieteren Auto essaie aussi d'adapter son offre de produits aux besoins des clients, en proposant notamment des services financiers par sa filiale commune VDFin comme le plan d'assurance «We cover», spécifiquement adapté aux besoins des jeunes conducteurs.

Aujourd'hui, l'objectif de D'Ieteren Auto a évolué pour répondre aux besoins en mobilité des clients au-delà de l'utilisation d'une voiture. Cette progression se reflète dans l'objectif déclaré d'«améliorer la vie des gens par une mobilité fluide, accessible et durable». Avec cette nouvelle approche, D'Ieteren Auto a fait évoluer son offre pour refléter de nouvelles tendances comme la décarbonisation, la numérisation, la mobilité partagée et l'automatisation. Enfin, l'équipe Customer Care est disponible pour répondre à toutes les questions que les clients pourraient avoir concernant les produits et services de D'Ieteren Auto.

Indicateur clé

Le Customer Delight Index 2018:
- Ventes : 90,7
- Après-vente : 87,8

Progrès accomplis en 2018

D'Ieteren Auto a donné sa vision de la mobilité 2025 et mis sur pied le projet Magellan pour implémenter cette vision en déterminant une stratégie globale et en définissant des plans d'action.

Pour la suite

D'Ieteren Auto continuera à mettre en place sa vision de la mobilité 2025 dans divers domaines, notamment la mobilité durable, la mobilité électrique, la mobilité partagée, la mobilité en tant que service (Mobility as a service, ou MaaS), la mobilité connectée et la mobilité automatisée.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto se concentre sur le bien-être et la satisfaction des clients en proposant des solutions professionnelles sur mesure, atteignant ainsi une productivité élevée.

DÉVELOPPEMENT ET BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

Pourquoi est-ce matériel?

Dans un secteur en pleine évolution, le personnel doit être prêt à relever les défis du futur. Préparer D'Ieteren Auto à ces défis commence par le développement d'un état d'esprit propice à l'apprentissage au sein de son personnel, et par la fourniture des infrastructures nécessaires à l'apprentissage. En plus d'aider les employés à développer leurs compétences, D'Ieteren Auto veille à ce qu'ils soient heureux au travail. Le rendement de l'entreprise dépend de ses employés et de leur implication dans l'amélioration de leurs performances personnelles et des performances collectives.

Approche de gestion

D'Ieteren Auto encourage le développement personnel et professionnel de ses employés par le biais de séances d'évaluation et de coaching. Les emplois dans le secteur automobile sont tributaires de compétences techniques très spécifiques ; par conséquent l'entreprise encourage la participation à des séances de formation et à des ateliers spécialisés.

L'entreprise respecte également des principes de gouvernance clairs en termes d'équité, de transparence et de dialogue. En particulier, le CaReer Model a été mis sur pied pour augmenter la transparence au sujet des attentes, des compétences et des résultats tout en offrant des opportunités de carrière au sein de l'entreprise. Un plan de succession existe également afin de garantir une réserve de successeurs potentiels pour tous les postes clés.

Le bien-être des employés fait également partie des priorités. Entre autres avantages, le télétravail est encouragé et a été facilité par une campagne de communication baptisée « Ho.ffice, another way to be @ work ». Cette campagne lancée en septembre a pour but de déterminer les conditions de télétravail idéales et d'en faciliter l'accès pour tous les employés.

En termes de stress et de burn-out, les employés peuvent compter sur l'aide d'une personne de confiance interne ou d'un conseiller en prévention externe, ainsi que sur l'offre de programmes de formation (prévention du burn-out, gestion du temps, techniques de respiration et de relaxation, etc.). Un coaching individuel est fourni pour aider les employés à gérer d'éventuels problèmes psycho-sociaux.

Progrès accomplis en 2018

MySkillCamp est une plateforme qui a pour but de permettre à l'employé d'être le pilote de son propre développement personnel et de se former d'une manière continue et autonome, notamment par le biais de séances d'e-learning et de webinaires et en lui donnant accès à une bibliothèque contenant 10.000 ouvrages. MySkillCamp a été lancée en phase test en 2018 et sera déployée en 2019 pour tous les employés.

En termes de bien-être, depuis 2018 une visite médicale est offerte tous les 3 ans aux employés de plus de 50 ans (67 employés en ont bénéficié en 2018).

Pour la suite

D'Ieteren Auto lancera une campagne de recrutement pour MySkillCamp et s'assurera qu'au moins 95 % des employés disposent d'un compte actif. L'outil évoluera en une expérience d'apprentissage qui permettra à d'autres initiatives de développement personnel comme le mentorat de voir le jour.

En termes de bien-être, l'offre de formations sera étoffée pour inclure des ateliers sur la détox numérique et l'alimentation saine. Un atelier sur les techniques de réanimation cardio-pulmonaire (CPR) sera également proposé, incluant une formation à l'utilisation des défibrillateurs externes.

Indicateur clé

Heures et jours de formation :

- 2016 : 38.664 heures ou 2,95 jours/employé
- 2017 : 39.605 heures ou 3 jours/employé
- 2018 : 41.916 heures ou 3,15 jours/employé



Chaque année, les collaborateurs ayant 10 ans d'ancienneté au sein de l'entreprise ont l'opportunité de partir en Allemagne visiter les usines du groupe Volkswagen et de célébrer ensemble cette décennie de collaboration.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto s'engage à favoriser le développement personnel et professionnel de ses employés et à créer un environnement de travail décent.

SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

Pourquoi est-ce matériel ?

D'Ieteren Auto exerce ses activités dans les domaines de la distribution de voitures et de pièces de rechange et de l'entretien automobile, et la majorité du travail implique des machines et des produits chimiques potentiellement dangereux. Garantir la protection des employés face aux risques liés à leur travail quotidien est une des principales priorités de D'Ieteren Auto. De plus, en promouvant le bien-être des employés, D'Ieteren Auto peut éviter des coûts découlant de blessures et de l'absentéisme.

Approche de gestion

L'entreprise applique une tolérance zéro vis-à-vis du non-respect des normes de sécurité. 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.

Indicateurs clés

Nombre d'accidents de travail
- 2016: 50
- 2017: 43
- 2018: 29

Nombre de journées de travail perdues
- 2016: 2.085
- 2017: 776
- 2018: 742

Heures de formation ayant trait à la sécurité
- 2016: 667
- 2017: 530
- 2018: 1.724

Progrès accomplis en 2018

Les initiatives lancées en 2018 incluent des formations aux premiers secours, une formation à la maitrise d'incendies, une formation sur les batteries haute tension et une analyse de risque sur la sécurité incendie.

Pour la suite

D'Ieteren Auto veut se rapprocher au maximum de l'objectif « zéro incident ». Même en sachant qu'il est impossible d'éliminer tous les risques, l'entreprise ambitionne de rester en-deçà du taux de fréquence et du taux de gravité global du secteur automobile. L'entreprise veut aussi réduire l'absentéisme au maximum et rester sous le taux d'absentéisme du secteur privé dans son ensemble (7 % en 2017 en Belgique, d'après une étude menée par Securex).

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto s'engage à favoriser la sécurité de ses employés et à créer un environnement de travail décent.

ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ

Pourquoi est-ce matériel?

La politique d'engagement vis-à-vis de la communauté de D'Ieteren Auto a principalement trait à la mobilité socialement responsable. Associer l'entreprise et la solidarité permet à la société de maximiser l'impact de ses initiatives philanthropiques.

Approche de gestion

Avec sa politique philanthropique « Give & Gain », D'Ieteren Auto entend soutenir des œuvres caritatives qui ont un rapport avec son travail. La politique englobe trois types d'activité :

1. des activités de volontariat : les employés ont la possibilité de former une équipe qui consacre un jour de travail à des projets caritatifs.
2. un appel à projets annuel : D'Ieteren offre une assistance financière ponctuelle à des organisations sans but lucratif, en réponse aux demandes des employés de l'entreprise qui veulent financer un projet.
3. des programmes à long terme qui investissent dans des projets sociaux à grande échelle susceptibles d'apporter un changement positif étroitement lié à la mobilité socialement responsable.



Le défi de mobilité Give & Gain a permis d'acheter des prothèses de sport pour des enfants handicapés

Indicateusr clés

Bilan du défi Mobilité de D'Ieteren :
- Plus de 300 employés se sont portés volontaires pour le défi.
- En tout, un montant de 40.000 EUR a été récolté, et D'Ieteren Auto a pu soutenir quatre projets différents.

Progrès accomplis en 2018

En 2018, plus de 300 employés ont parcouru environ 80.000 km au total en marchant, courant ou pédalant pour soutenir des projets caritatifs liés à la mobilité socialement responsable. Les kilomètres ont été convertis en euros par une application spéciale. Le montant final a servi à acheter des vélos pour des enfants défavorisés, ainsi que des prothèses de sport pour des enfants handicapés.

Pour la suite

Le défi de mobilité Give & Gain sera à nouveau organisé en 2019, et il sera associé à l'appel à projets annuel. L'argent récolté par les employés financera des projets liés à la mobilité solidaire sélectionnés sur base d'un appel à projets d'œuvres caritatives belges.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En tant que sponsor de programmes à long terme étroitement liés à la mobilité socialement responsable, D'Ieteren Auto contribue à des systèmes de transport plus accessibles en se concentrant particulièrement sur les personnes en situation vulnérable.

PRINCIPES ÉTHIQUES

D'Ieteren Auto a publié un code éthique baptisé « The Way We Work », qui est remis en mains propres à tous les nouveaux employés et reste facilement accessible dans sa version numérique sur le site Intranet de la société.

PRINCIPES ÉTHIQUES I RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Pourquoi est-ce matériel ?

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 négociation collective. .

Indicateur clé
Le code éthique a été revu en 2018 et publié sur l'Intranet de la société.

Approche de gestion et bilan de la politique

D'Ieteren Auto s'engage à promouvoir un environnement de travail dans lequel les employés se respectent mutuellement. Les comportements incluant le harcèlement, l'intimidation, l'oppression, l'exploitation, la discrimination, le racisme, le sexisme ou l'homophobie ne sont pas tolérés. Une politique de signalement a été mise en place pour les personnes qui ont été témoins ou victimes d'un comportement inapproprié, de discrimination ou de harcèlement.

L'entreprise investit aussi dans la sécurité, le développement et la satisfaction des employés (voir les sections ad hoc ci-avant).

De plus, 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-avant).

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable
D'Ieteren Auto s'assure que les droits individuels sont respectés à tous les niveaux de l'organisation.

PRINCIPES ÉTHIQUES I AUCUNE TOLÉRANCE FACE À LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

Pourquoi est-ce matériel?

La corruption, la tentative de corruption, la fraude et le blanchiment d'argent constituent un risque pour les employés et pour l'entreprise étant donné qu'ils peuvent donner lieu à des poursuites judiciaires et nuire à la réputation de l'entreprise.

Indicateur clé
Aucun incident lié à la fraude ou à la corruption n'a été rapporté en 2018.

Approche de gestion et bilan de la politique

Le code 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, la tentative de corruption, la fraude et le blanchiment d'argent ne sont pas tolérés au sein de l'entreprise. Les cadeaux et invitations que les employés reçoivent de clients, de fournisseurs ou de tout autre partenaire, ou que les employés offrent aux clients, doivent être conformes aux pratiques commerciales et à la législation relative à la lutte contre la fraude.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable
D'Ieteren Auto joue un rôle dans les efforts collectifs pour prévenir la fraude et la corruption sous toutes leurs formes.

PRINCIPES ÉTHIQUES I INCLUSION ET DIVERSITÉ

Pourquoi est-ce matériel?

D'Ieteren Auto a conscience qu'il lui incombe de fournir à ses employés un lieu de travail équitable, où chacun bénéficie des mêmes opportunités, quels que soient son sexe, son âge, sa culture ou ses capacités physiques.

Indicateur clé
Evolution du nombre de femmes occupant des postes de cadre :
- 2016: 20,63%
- 2017: 23,12%
- 2018: 23,18%

Approche de gestion et bilan de la politique

Comme indiqué clairement dans son code éthique, D'Ieteren Auto garantit l'égalité des chances au travail. Les compétences et les performances sont les seuls critères qui sont pris en considération lors de la prise de décisions associées à l'engagement, aux promotions ou aux rotations internes.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable
D'Ieteren Auto promeut et applique en son sein les lois et politiques non discriminatoires.

3. Belron

3.1.DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Leader mondial dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, Belron opère dans 35 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100 % et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment 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. Avec son objectif d'entreprise qui vise à « faire la différence pour ses clients en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution de leurs problèmes », Belron a à cœur de fournir une grande qualité de service qui générera un niveau très élevé de satisfaction aux clients. Belron International Limited, basé au Royaume-Uni, fait office de centre de soutien mondial pour toutes les activités, qui sont toutes gérées localement par une équipe de direction. En 2018, le groupe Belron comptait 30.567 collaborateurs, 2.674 centres de service et 10.730 unités mobiles.

Au cours de l'année 2018, Belron a continué à étendre ses services aux marchés de la réparation et du remplacement automobiles et en cas de dommage immobilier. Le groupe a acquis des entreprises ciblées actives dans la réparation et le remplacement de véhicules (ADDR) et dans les services aux propriétaires immobiliers (HDDR) dans différents pays.

3.2.APPROCHE GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Belron a une approche active de la responsabilité sociale d'entreprise qui s'aligne sur le pacte mondial des Nations Unies, dont le groupe est signataire. La base de sa mise en œuvre est laissée aux unités opérationnelles individuelles, qui définissent leur propre stratégie et leurs propres objectifs en se basant sur le contexte local. Pour ce faire, elles peuvent compter sur le soutien et les directives de bonnes pratiques de Belron International.

La stratégie de RSE inclut des programmes liés aux dimensions environnementales, sociales et éthiques. Le programme environnemental se concentre sur une utilisation minimale et responsable des ressources, le recyclage quand c'est possible et la réduction des émissions de carbone.

La dimension sociale a pour but de soutenir de nombreuses causes par le biais des programmes Giving Back locaux de ses entités, conformément à l'engagement vis-à-vis des communautés dans lesquelles le groupe exerce ses activités. En ce qui concerne l'éthique, il fut décidé en 2018 que chaque unité opérationnelle devait définir son propre code de conduite basé sur les principes directeurs de Belron et les dix principes de l'entreprise durable du pacte mondial des Nations Unies. Cette approche permet aux unités opérationnelles de personnaliser et d'individualiser leurs codes de conduite pour mieux refléter les politiques et réglementations locales, les rendant ainsi plus pertinentes pour leurs employés. En 2019, toutes les unités opérationnelles vont implémenter leurs propres codes par le biais de programmes de sensibilisation et de formation. Cette manière de procéder garantira que l'ensemble des collaborateurs de Belron disposent d'un ensemble clair de directives comportementales tout en fournissant un cadre éthique pour l'entreprise en général.

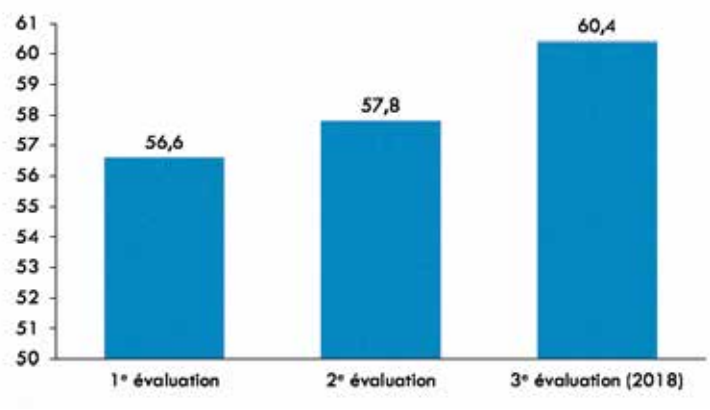
3.3. ÉVALUATION DES PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LE SENS DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les progrès accomplis par Belron pour devenir une entreprise durable sont mesurés par une entreprise externe, EcoVadis, qui utilise à cet effet sa plateforme de développement durable. EcoVadis aide des organisations à évaluer et à soutenir leurs ambitions dans le domaine du développement durable depuis plus de 10 ans. L'outil permet à chaque entité de Belron de faire évaluer en externe ses progrès au niveau de la stratégie et des objectifs de RSE de Belron. L'évaluation mesure l'écart entre les aspirations définies dans les principes du pacte mondial des Nations Unies et le statut actuel des actions entreprises dans chaque entité de Belron. Elle fournit une référence par rapport aux plus de 45.000 autres organisations qui ont été évaluées par EcoVadis dans plus de 90 pays, et une fiche d'évaluation qui identifie des opportunités d'amélioration spécifiques classées par ordre de priorité. L'évaluation utilise aussi des questions issues d'autres cadres RSE reconnus au niveau international : ISO:26000 et la Global Reporting Initiative (GRI).

Les politiques mises en place dans chaque entité 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 reçoit une fiche d'évaluation détaillée et se voit décerner une note comprise entre 1 et 100. Si celle-ci est supérieure à 37, l'entité décroche le bronze, l'argent ou l'or. La fiche d'évaluation fournit des conseils quant à la priorité à accorder aux divers domaines afin de s'améliorer. Chaque unité opérationnelle est alors responsable de définir son propre plan d'action pour s'améliorer, avec le soutien de Belron International.

Fin 2018, 10 entités de Belron avaient décroché l'or, et 10 l'argent, parmi lesquelles six sont à cinq points de l'or. Globalement, le groupe Belron a bien progressé vers son objectif consistant à décrocher l'or dans toutes les entités du groupe d'ici fin 2020, avec un score moyen passant à 60,4 en 2018.

Score moyen de l'évaluation externe globale du groupe Belron (EcoVadis)



Alors que le score moyen place Belron dans les 15 % de tête des plus de 45.000 entreprises évaluées par EcoVadis, certaines entités réalisent des performances exceptionnelles, notamment Carglass en France, en Belgique et en Italie, qui sont classées dans le top 1.000 des entreprises évaluées.



En mai 2018, lors de l'atelier annuel consacré à la RSE, des ambassadeurs de 10 pays où Belron est actif ont passé en revue les progrès réalisés et partagé les meilleures pratiques. L'accent y était mis sur la manière dont la création d'une entreprise responsable et durable soutient l'objectif et l'ambition de cette entreprise, et sur le rôle des ambassadeurs pour inspirer et influencer leurs collègues à cet égard. Des représentants d'EcoVadis ont expliqué les changements et améliorations apportés à la plateforme et ont répondu aux questions du groupe sur l'analyse des évaluations, les preuves et le processus de cotation. Lors de l'atelier, les pays ayant enregistré les meilleures performances furent mis à l'honneur : la France, la Belgique et l'Italie ont été récompensées car elles ont obtenu les scores les plus élevés, alors que la Turquie, les États-Unis et le Portugal ont été récompensés car ils ont enregistré la plus forte progression.

3.4. THEMES MATÉRIELS

1. Impact sur le climat/émissions de CO_2
2. Gestion des déchets
3. Innovation
4. Approvisionnement durable
5. Bien-être des clients
6. Bien-être et développement des employés
7. Sécurité des employés
8. Engagement vis-à-vis de la communauté
9. Principes éthiques
    a. Respect des droits de l'homme
    b. Aucune tolérance face à la fraude et la corruption

IMPACT SUR LE CLIMAT/ÉMISSIONS DE CO_2

Pourquoi est-ce matériel ?

En tant qu'entreprise internationale comptant des activités nationales sur six continents à travers le monde, impliquant des filiales, des entrepôts et des flottes, Belron a un impact direct et indirect sur le changement climatique.

Les sources d'énergie non renouvelables, qui contribuent au changement climatique et à la pollution atmosphérique, représentent un risque pour Belron en raison de la volatilité des prix des combustibles fossiles et de la charge fiscale croissante sur le carbone et la pollution atmosphérique. Les parties prenantes se préoccupent également de plus en plus du changement climatique et attendent de la part de grandes sociétés comme Belron qu'elles prennent des actions tangibles pour atteindre les objectifs de changement climatique des Nations Unies.

Les efforts consentis en faveur de la réduction de l'impact sur le climat peuvent aussi représenter une opportunité car, dans presque tous ses marchés, Belron ouvre la voie en offrant une stratégie « Repair First », qui réduit en moyenne l'impact carbone de 75 % par rapport au remplacement. Réduire la consommation énergétique permettra aussi de réduire les coûts des activités.

Étude de cas: Compensation des émissions de carbone pour nos événements internationaux

En 2017, Belron a commencé à évaluer le potentiel de la compensation carbone. En 2018, le triathlon annuel (Spirit of Belron Challenge) et l'événement Best of Belron annuel ont été compensés en partenariat avec la société française EcoAct.



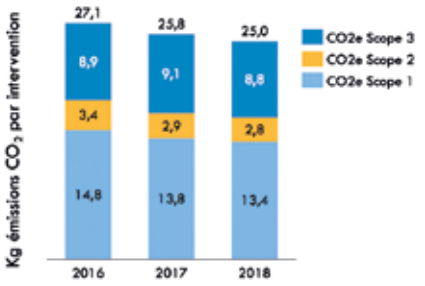
©Lifestraw

L'objectif est de neutraliser l'impact environnemental causé par le rassemblement d'un grand groupe d'invités internationaux dans un endroit unique, en calculant la quantité de CO_2 créée par les événements. La quantité est ensuite compensée en investissant dans une initiative positive dans un autre endroit du monde. Dans le cas présent, le projet implique la distribution de 5.753 filtres à eau en milieu rural au Kenya, projet qui a un impact social et environnemental positif et bénéficiera à 54.000 personnes sur place.

Approche de gestion

Belron œuvre sans relâche à comprendre, mesurer et gérer ses impacts sur l'environnement. Il surveille les émissions de carbone directement sous son contrôle, comme celles liées à la consommation énergétique de ses filiales et de ses flottes, ainsi que les émissions relevant du scope 3 associées aux déplacements et à la logistique sous-traitée. Belron a développé un outil de mesure de l'empreinte carbone qu'il a mis à la disposition de toutes les unités opérationnelles du groupe afin de les aider à mesurer, à gérer et à réduire leur empreinte carbone.

Evolution de l'intensité CO_2 du groupe Belron



Indicateurs clés

En 2018, Belron a économisé 141.000 tonnes de CO_2 grâce à sa stratégie Repair First.

Globalement, Belron a progressé en réduisant son émission totale de carbone par mission de 27,1 kg de CO_2 en 2016 à 25,0 kg de CO_2 en 2018, soit une réduction globale de 7,7 %.

Belron a amélioré la partie environnementale de son score EcoVadis, passant du haut du 19e percentile en 2017 au haut du 14e percentile en 2018.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Belron travaille d'arrache-pied pour comprendre, mesurer et gérer son impact sur le changement climatique, que ce soit au niveau local ou mondial. En particulier, le groupe cherche à limiter ses émissions par le biais de sa stratégie Repair First.

Le pacte mondial des Nations Unies : Belron contribue aux principes 7, 8 et 9 du pacte mondial des Nations Unies, qui traitent des responsabilités sociales dans le domaine de l'environnement.

Progrès accomplis en 2018

En 2018, Belron a ouvert son nouveau centre de distribution européen à Bilzen, en Belgique, rassemblant 5 sites dans un même bâtiment. Ce centre, qui intègre la dernière technologie environnementale - notamment des capteurs de lumière naturelle, des panneaux solaires, un éclairage LED et des systèmes sophistiqués de gestion HVAC des bâtiments - aura un impact significatif sur la réduction des émissions de carbone et de la consommation énergétique en 2019.

Belron a lancé un plan de politique environnementale reprenant les meilleures pratiques pour aider ses différentes entités à évaluer leur impact environnemental et l'étendue des risques environnementaux auxquels elles sont confrontées, comme la pollution sonore, atmosphérique ou par la poussière, la gestion des déchets, la sécurité et l'emballage des produits. Chaque entité peut ensuite évaluer les actions à entreprendre pour gérer et minimiser son impact.

Belron a aussi mis l'accent sur la surveillance et l'évaluation du potentiel représenté par les véhicules à carburant alternatif et a commencé à utiliser le van eNV200 entièrement électrique dans les zones à forte densité de travail en France. Des défis majeurs se posent avec le développement technologique actuel car les vans hybrides ou électriques qui conviennent d'un point de vue commercial n'ont une autonomie réelle que d'environ 100 km, alors que les vans Belron ont besoin de 200 km en moyenne. L'autre facteur essentiel est le mode de conduite des vans. Une équipe de projets centrale incluant la France, la Belgique, le Royaume-Uni et les États Unis a été créée en 2018 afin de développer des normes valables pour le groupe concernant le comportement des conducteurs. En se basant sur les meilleures pratiques locales, cette équipe devra fournir des recommandations à mettre en œuvre en 2019. Le travail entrepris par Safelite démontre que des actions simples, comme par exemple la réduction du temps de fonctionnement au ralenti du moteur pendant que le technicien sert des clients et l'amélioration du comportement du chauffeur, peuvent avoir un impact important. Aussi des expériences de ce genre seront utilisées pour contribuer à créer de meilleures pratiques pour le groupe.



Participants à l'atelier des gestionnaires de flotte essayant des modèles récents de vans électriques.

Pour la suite

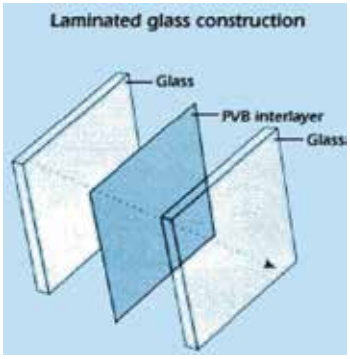
Belron continuera à appliquer son programme de compensation carbone pour ses événements internationaux prévus en 2019 et implémentera les normes du groupe basées sur les conclusions de l'équipe en charge du projet.

GESTION DES DÉCHETS

Pourquoi est-ce matériel ?

Le principal déchet en termes de poids est le verre provenant des véhicules des clients. Même s'il ne peut plus être réutilisé, il est possible de le recycler pour en faire d'autres produits. Le recyclage du verre aide efficacement Belron à réduire de manière significative les coûts associés aux déchets ainsi qu'à minimiser son impact environnemental.

Étude de cas : le défi des pare-brises



Il n'existe qu'un petit nombre de centres de recyclage spécialisés dans le verre laminé dans le monde, il est par conséquent plus difficile de recycler les pare-brises que le verre traditionnel. Toutefois, quand c'est possible, Belron utilise son vaste réseau de distribution pour renvoyer les déchets de verre des centres de service pour les clients vers ses plateformes centrales. Cette manière de procéder réduit les coûts et les émissions de carbone des transporteurs de déchets locaux et permet à Belron de s'associer avec des centres de recyclage régionaux proches des centres de distribution. En Europe, le verre est renvoyé à la plateforme européenne de Belron en Belgique, où il est recyclé par deux partenaires, Maltha et GRL. Aux États-Unis, Safelite a signé un partenariat avec Shark Solutions pour établir deux centres de recyclage du verre laminé sur mesure, le second ayant ouvert ses portes en 2018. Safelite peut désormais augmenter le recyclage du verre à environ 90 % de ses opérations.



Séparateur de verre utilisé par le partenaire de Safelite, Shark Solutions, pour recycler les pare-brise.

Approche de gestion



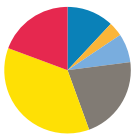
La stratégie « Repair First » participe à l'effort permanent de réduction des déchets de l'entreprise en évitant qu'il soit nécessaire de remplacer le verre.

Toutefois, lorsqu'une réparation s'avère impossible, Belron s'efforce de recycler les déchets de verre en utilisant des approches novatrices et des partenariats avec des fournisseurs.

Lorsque le recyclage n'est pas possible ou pas adapté dans les pays où il exerce ses activités, Belron a évalué des options alternatives telles une logistique inverse et des partenariats avec des entreprises de recyclage locales afin d'augmenter le pourcentage de produits recyclés.

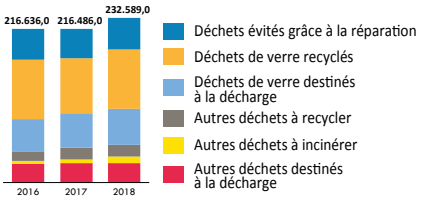
Avec les flux des autres déchets, Belron entend d'abord minimiser leur utilisation en fixant des normes techniques pour la quantité de produit nécessaire à chaque mission, puis définir clairement ce qu'il y a lieu de faire avec les flux de déchets spécifiques pour maximiser le recyclage.

Sources de déchets et modes de traitement en 2018



19.3%	Volume de déchets évité grâce à la réparation
36.2%	Verre recyclé
21.5%	Déchets de verre destinés à la décharge
7.3%	Autres déchets à recycler
3.7%	Autres déchets à incinérer
12.0%	Autres déchets destinés à la décharge

Evolution des déchets de Belron

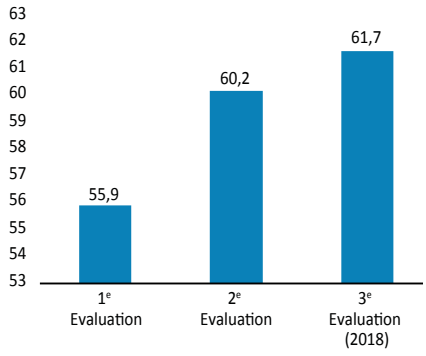


Croissance des déchêts due à une augmentation des remplacements de pare-brise de 8%.

Indicateurs clés

- 3,1 millions de réparations ont permis d'économiser 44.985 tonnes de déchets de verre
- En 2018, Belron a obtenu une note globale moyenne de 61,7 dans le cadre de l'évaluation externe de son approche de la gestion de l'impact environnemental. Le groupe se place donc dans les 14 % de tête de l'ensemble des sociétés évaluées par EcoVadis.

Respect de l'environnement (Ecovadis)



Progrès accomplis en 2018

En 2018 Safelite a augmenté son potentiel de recyclage du verre de 70 % à 90 % en ouvrant un site sur la côte ouest en plus de celui qui existait sur la côte est.

Pour la suite

Belron ambitionne de recycler 100 % de ses déchets de verre et travaille avec ses partenaires dans le domaine du recyclage et ses unités opérationnelles pour étendre sa capacité à recycler tout le verre.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Belron vise à atteindre une gestion respectueuse de l'environnement du verre et des autres matériaux tout au long de leur cycle de vie, conformément aux cadres internationaux convenus, afin de minimiser les impacts négatifs sur la santé humaine et l'environnement. De plus, Belron travaille à réduire considérablement la génération de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation.

Le pacte mondial des Nations Unies : Belron contribue aux principes 7, 8 et 9 du pacte mondial des Nations Unies, qui traitent des responsabilités des entreprises dans le domaine de l'environnement.

INNOVATION

Pourquoi est-ce matériel ?

L'innovation est un domaine important pour Belron, qui investit massivement pour garantir qu'il est au premier plan de la technologie en matière de verre et de véhicules, et afin d'être bien préparé pour les changements dans les marchés VGRR* et ADRR**. De plus, le groupe se concentre sur le développement de nouveaux outils et techniques afin d'aider l'entreprise à travailler plus efficacement et à augmenter la sécurité de ses clients et ses collaborateurs.

Pour ne citer que quelques exemples, le maintien du système de réparation Glass Medic, numéro un sur le marché, mis en place par Belron et la technologie de résine HPX ont contribué de manière importante à la maximisation du potentiel de réparation et ont permis d'offrir aux clients un service de haute qualité et de diminuer les coûts de réparation des vitrages de véhicules endommagés.



Étude de cas : découpe de pare-brises plus sûre

Belron ne cesse de chercher des façons plus sûres et efficaces de découper les pare-brises. En remplaçant les couteaux par l'Ezi-Wire breveté, le processus de découpage est devenu bien plus facile et plus sûr pour le technicien. La corde en métal utilisée à l'origine est désormais remplacée par une ligne de fibres innovante qui supprime tout risque d'endommager la voiture tout en permettant de réutiliser la ligne à de multiples reprises, plutôt qu'une seule fois comme pour la corde en métal.

Approche de gestion

Belron dispose de sa propre division de recherche et de développement, Belron Technical. Cette équipe rassemble des innovateurs et des penseurs dont l'objectif est de faire progresser les normes techniques et de révolutionner la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules.

Belron investit aussi dans d'autres domaines fonctionnels centraux comme les achats, la distribution, le soutien des activités, la connaissance des clients, le marketing, le développement numérique et les ressources humaines.

Tous ces efforts aident Belron à conserver sa place de numéro un du marché et à offrir des services de pointe à ses clients.

Indicateur clés

Budget R&D annuel : 2,7 millions EUR en 2018

Progrès accomplis en 2018

En 2018, des progrès significatifs ont été enregistrés concernant la capacité de Belron à offrir des services de calibrage des systèmes d'aide à la conduite (ADAS ou Advanced Driver Assistance System) à tous ses clients. Cette évolution est liée à une combinaison de développement de produits, d'outils et de formations et de partenariats avec des entreprises tierces pour étendre l'offre de produits à l'ensemble des clients ADAS de manière plus fluide.

Cette avancée fut soutenue par les recherches menées par la MIRA (Motor Industry Research Association) sur l'impact du calibrage correct des véhicules pour garantir que l'on comprenne bien les normes et les risques associés. Belron est désormais leader de cette technologie grâce à son expertise interne et aux tests effectués de manière indépendante par des tiers.



L'extension de l'offre de Belron via la proposition de produits à valeur ajoutée testés et développés de manière centrale, comme de l'anti-pluie et des essuie-glaces, a été un autre élément clé qui génère à la fois la satisfaction des clients et de la valeur commerciale.

* Vehicle Glass Repair and Replacement, réparation et remplacement de vitrage de véhicules
** Automotive Damage Repair and Replacement, réparation et remplacement des dommages automobiles

Pour la suite

Un des principaux défis qui se pose à Belron avec l'ADAS est d'être à même de calibrer des modèles lancés récemment. En effet, cela peut prendre jusqu'à un an avant que les outils de calibrage existants ne soient mis à jour avec le nouveau logiciel. En 2019, Belron cherchera des manières innovantes d'utiliser les outils et logiciels des fabricants automobiles pour permettre le calibrage des véhicules dès qu'ils sortent de la chaine de production. Cette évolution représentera des coûts supplémentaires mais devrait permettre de maintenir un haut niveau de satisfaction client.

Belron a aussi procédé à une enquête détaillée auprès de ses clients dans différents pays afin de mieux comprendre les attentes des clients et de définir les moyens d'y répondre au mieux. Ces informations seront classées par ordre de priorité et développées dans le cadre de projets déployés à l'échelle du groupe au cours des années à venir.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Belron vise à atteindre de plus hauts niveaux de productivité économique à travers la diversification les avancées technologiques et l'innovation.

APPROVISIONNEMENT DURABLE

Pourquoi est-ce matériel ?

Près de 40 % du chiffre d'affaires de Belron sont consacrés à l'achat de produits et services d'autres entreprises. La plus grande partie de ces achats, en termes de valeur, concerne le verre, mais il y a de nombreux autres produits, comme la colle, la résine de réparation, les garnitures et les moulures, les outils et les uniformes. Belron doit donc s'assurer que l'éthique professionnelle des fournisseurs reflète la sienne, vu qu'ils font partie de la chaîne de valeur fournie au client. Bien que Belron l'ai toujours fait par le passé, de nouvelles normes législatives ont été introduites, requérant une plus grande diligence et des preuves plus claires que les entreprises observent la manière dont leurs fournisseurs gèrent leurs activités et qu'elles achètent leurs produits de façon responsable - en s'arrêtant par exemple sur les questions d'esclavage moderne, de lutte contre la fraude et la corruption, et d'émissions du scope 3. Qui plus est, les fournisseurs qui ont une mauvaise gestion financière ou opérationnelle représentent un risque pour la continuité de la chaîne d'approvisionnement. Du point de vue de la marque, l'utilisation par les fournisseurs de pratiques non conformes à l'éthique ou le recours à des sous-fournisseurs peuvent avoir un effet négatif sur la réputation de Belron.



Le nouveau centre de distribution européen de Belron à Bilzen en Belgique

Approche de gestion

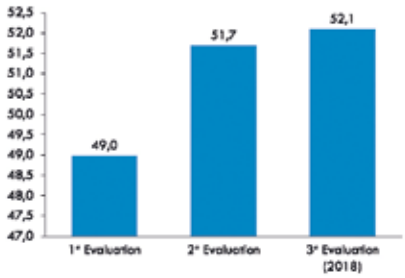
Belron gère ses nombreux fournisseurs par le biais de conventions d'achat à l'échelle du groupe et procède à différents audits sur site, à des évaluations externes et à des discussions contractuelles afin de garantir que les fournisseurs sont aptes pour les objectifs et répondent aux normes exigeantes de Belron.

Chaque unité opérationnelle de Belron dispose de son propre processus de gestion des risques et de ses propres critères pour évaluer la durabilité de ses fournisseurs locaux. Ceux-ci sont évalués dans le cadre de l'évaluation de la RSE des entités et du programme d'analyse comparative utilisant la plateforme EcoVadis.

Indicateurs clés

- 64 % des fournisseurs gérés de manière centrale ont été évalués, ce qui représente 33 % des dépenses totales du groupe.
- En 2018 la note moyenne reçue par Belron lors de l'évaluation externe était de 52,1 (niveau « Confirmé ») pour son approche de l'approvisionnement durable. Belron se place ainsi dans les 19 % de tête de toutes les sociétés évaluées par EcoVadis.

Chaine d'approvisionnement responsable (Ecovadis)



Progrès accomplis en 2018

En 2018 Belron a mis sur pied un nouveau processus d'approbation des actuels et nouveaux fournisseurs gérés au niveau central.



Chaque fournisseur du groupe est à présent soumis à une évaluation de sa santé financière, sa conformité juridique, sa gestion des risques et sa performance en matière de RSE. Cette dernière se fait via la plateforme EcoVadis, qui garantit que tous les fournisseurs répondent aux dernières normes dans les domaines sociaux et environnementaux.

Les fournisseurs doivent réussir toutes les parties du processus pour être officiellement approuvés. Ils doivent avoir au moins décroché l'argent dans le cadre de l'évaluation externe EcoVadis et faire preuve d'une amélioration permanente afin de rester un fournisseur agréé de Belron.

Pour la suite

Belron vise à évaluer et gérer tous ses fournisseurs (y compris les fournisseurs des unités opérationnelles locales) en fonction de leur profil de risque. À plus long terme, l'ambition de Belron est d'avoir une chaîne d'approvisionnement durable qui ait obtenu l'or selon l'évaluation d'EcoVadis. Belron International a en outre décidé d'endosser la responsabilité principale concernant l'achat de matériaux indirects. Cette démarche mènera à une plus grande cohérence dans l'évaluation des approches d'approvisionnement durable, en particulier en présence de fournisseurs régionaux ou internationaux plus importants.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Belron cherche à acheter des produits de qualité issus de sources responsables et durables, et à minimiser l'impact négatif de sa chaîne de valeur sur l'environnement et la société.

BIEN-ÊTRE DES CLIENTS

Pourquoi est-ce matériel ?



Le client de Belron est au cœur de l'entreprise et l'objectif de celle-ci est de « résoudre ses problèmes en s'impliquant avec une attention sincère ». Pour maintenir sa position sur le marché et se développer, Belron a besoin d'une équipe de techniciens expérimentés et parfaitement formés, avec la bonne pièce de verre de qualité au bon endroit au bon moment, pour chaque mission.

Le non-respect de ces conditions aurait un effet sur l'expérience client et entraînerait un risque que soient enfreintes les normes de montage, ce qui pourrait avoir une incidence sur la sécurité des clients et la réputation de Belron.

Approche de gestion

L'entreprise offre une expérience multicanale à ses clients ; ils peuvent prendre contact par téléphone, en ligne ou en visitant une succursale.

Lorsqu'un remplacement s'avère nécessaire, le travail est réalisé par les techniciens extrêmement qualifiés de Belron. Les produits et formations sont conçus pour fournir un service qui équivaut aux normes du fabricant d'origine de l'équipement (OEM). Si nécessaire, les techniciens vont également recalibrer les systèmes d'aide à la conduite du véhicule (ADAS), aspect crucial pour assurer la sécurité des clients sur la route. De plus, la stratégie Repair First permet aux clients de gagner du temps et de l'argent.

Belron travaille en partenariat avec les compagnies d'assurance pour fournir un service impeccable aux automobilistes en s'occupant de la demande d'indemnisation pour le véhicule à l'assurance pour le compte de l'automobiliste.

Le groupe revoit en permanence la qualité opérationnelle et surveille la manière dont les clients perçoivent le service qu'ils reçoivent. Il utilise en outre ces informations pour améliorer davantage ses services. La société s'engage à répondre positivement et rapidement aux réclamations, questions et plaintes des clients pour autant qu'elles soient de bonne foi.

Pour mesurer régulièrement la satisfaction des clients dans chacune de ses entités, Belron leur demande 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 ? » (Net Promoter Score). Ce retour d'information régulier et les commentaires libres permettent à la société de conserver et d'améliorer son niveau élevé de service à la clientèle.

Indicateurs clés

Belron atteint constamment un score global supérieur à 80 (un score NPS supérieur à 70 est considéré comme excellent) même en cas de forte augmentation du nombre de clients servis :

2018 : 17,8 millions de consommateurs - NPS 82,8

2017 : 16,5 millions de consommateurs - NPS 83,1

2016 : 15,4 millions de consommateurs - NPS 82,6

Progrès accomplis en 2018

En 2018, une avancée significative fut la capacité à reconnaître les clients plus en amont de leur parcours de service individuel, puis à les suivre à mesure qu'ils évoluent d'un canal à l'autre. Cette approche permet d'identifier et de traiter des problèmes qui n'étaient pas compris par le passé, avec comme conséquence que Belron se trouve dans une meilleure position pour convertir plus de missions, et ce, de façon plus efficace.

Un nouveau programme de sensibilisation interne a été développé et déployé au second semestre de 2018. Celui-ci souligne l'importance des systèmes d'aide à la conduite (ADAS) et la nécessité d'identifier et d'effectuer des calibrages correctement et en toute sécurité.

Pour la suite

Belron cherchera en permanence des manières d'améliorer le parcours client, en progressant vers son ambition consistant à être le meilleur fournisseur de services du monde en cas de pépin.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Par la qualité de ses services, Belron contribue à réduire le nombre de décès et de blessures liés aux accidents de la route dans le monde.

Belron contribue à atteindre des niveaux plus élevés de productivité économique par la diversification, la mise à niveau technologique et l'innovation.

BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS

Pourquoi est-ce matériel ?

Les employés de Belron sont au cœur de la qualité de service de l'entreprise. Par conséquent, leur bien-être et leur implication revêtent une importance capitale, en particulier si l'on considère l'objectif de Belron visant à « s'impliquer avec une attention sincère dans la résolution des problèmes des gens ». De plus, il est toujours plus important d'encourager le bien-être des employés si l'on veut attirer et retenir les talents dans l'entreprise.

Étude de cas : mise à l'honneur des collaborateurs

Belron a rendu hommage à bon nombre de ses collaborateurs par l'intermédiaire du plan de reconnaissance mondial annuel – le Belron Exceptional People Awards – qui a mis à l'honneur 63 personnes d'exception dans l'entreprise, tandis que les différents pays ont pu récompenser bien plus d'employés actifs en leur sein.

Belron® Exceptional People Awards

Progrès accomplis en 2018

En octobre, l'équipe en charge des ressources humaines du groupe qui cherche des manières de soutenir et de partager les meilleures pratiques dans l'entreprise a organisé un forum consacré à l'engagement, où des représentants de 16 pays ont partagé leurs meilleures pratiques et ont convenu d'actions susceptibles d'aider à augmenter l'implication. L'équipe a aussi introduit une réunion trimestrielle des responsables des ressources humaines pour les pays européens, dans le but de partager encore les bonnes pratiques et discuter des domaines où ils peuvent collaborer pour amener des améliorations.

Pour la suite

Belron continuera à utiliser la mesure BPM dans le but principalement de stimuler la discussion et les actions destinées à améliorer l'implication et le bien-être des collaborateurs du groupe.

Approche de gestion

Belron aspire à fournir à tous ses employés un environnement de travail qui soit « le meilleur endroit qu'ils puissent jamais trouver pour travailler ».

Alors que chaque entité de Belron dispose de ses propres politiques et procédures en matière de gestion du personnel, la culture centrale est appliquée à tous les niveaux du groupe. Le Spirit of Belron est décrit en quatre axes : soin, dynamisme, collaboration et authenticité. Ce dernier axe englobe les principes directeurs de l'entreprise que sont l'intégrité, le respect et la confiance.

Belron, qui compte plus de 30.000 collaborateurs assumant différentes fonctions, reconnaît les aspects qui contribuent au bien-être général de l'employé :

- se sentir respecté
- reconnaissance de l'innovation
- reconnaissance de l'excellent travail
- un engagement véritable à l'égard des formations et du développement
- une philosophie de « giving back » bien ancrée
- l'éthique et la responsabilité sont essentielles pour les activités de l'entreprise.

Pour que ces aspects aient du sens pour les employés de Belron, les unités opérationnelles ont mis en place divers programmes qui incluent la formation et le développement de carrière, des programmes de récompense, le travail flexible, le feed-back et l'engagement dans la communauté.

Indicateurs clés

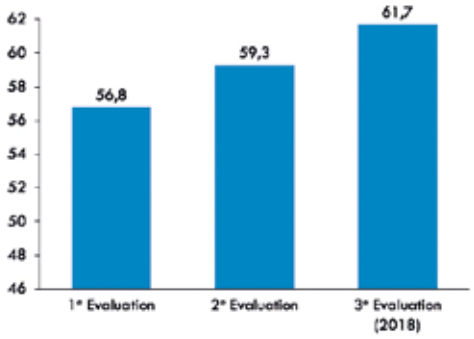
Le sondage « Belron People Measure » continue d'avoir un taux de réponse constant de plus de 50 %, ce qui est important car l'entreprise veut suivre le plus grand nombre de collaborateurs possible. Le score annuel moyen (sur 10) dans l'entreprise est le suivant :

- 2018: 7,5
- 2017: 7,8
- 2016: 7,5

Belron n'a pas imposé d'objectif central ; toutefois, chaque entreprise définit son propre score cible au début de chaque année.

L'outil d'évaluation de la RSE d'EcoVadis classe Belron dans les 16 % de tête des entreprises du même secteur, pour le domaine « Pratiques de travail et droits de l'homme ». Ce thème analyse les politiques mises en place, les actions à entreprendre pour implémenter les politiques et les résultats dans les domaines suivants : santé et sécurité, développement, formation, dialogue social, avantages, pourcentage de femmes dans les postes de direction et intégration des employés avec plus d'ancienneté.

Bien-être des employés (Ecovadis)



Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Bien plus qu'offrir un environnement de travail décent, Belron aspire à ce que tous ses employés sentent que c'est « le meilleur employeur qu'ils puissent jamais trouver ». De ce fait, il récompense les attitudes productives, l'orientation client et les bonnes performances.

Belron contribue aux principes 3, 4, 5 et 6 du pacte mondial des Nations Unies, qui traitent des responsabilités sociales dans le domaine du travail.

SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

Pourquoi est-ce matériel ?

La composante « soin » est essentielle dans la culture de Belron. En portant attention à la formation à la santé et à la sécurité et au bien-être global des employés, il est possible d'éviter les blessures et l'absentéisme ainsi que les coûts et conséquences légales y afférents, tout comme l'angoisse et le stress chez les employés et au sein de leur famille.

Étude de cas : le « Best of Belron »

Tous les deux ans, chaque entité de Belron organise une compétition de montage 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 ». En juin 2018, 30 techniciens se sont affrontés à Francfort (Allemagne), et Rick Beasley (Safelife) a remporté le titre, ce qui fait deux victoires d'affilée pour les États-Unis.



Progrès accomplis en 2018

L'équipe technique de Belron a travaillé à la mise au point d'une certification externe à l'échelle du groupe des programmes de formation de Belron par l'Institute of the Motor Industry. Celle-ci sera mise en œuvre en 2019, avec l'accréditation du Way of Fitting de Belron et de l'équipe de formation centrale de Belron. Cela garantira que les programmes de formation interne conserveront leur statut de références au niveau du secteur pour les techniciens en charge des pare-brises.

Pour la suite

Les formations à la sécurité continueront à être révisées et les modifications nécessaires seront apportées à l'équipement.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

En respectant des normes et en fixant des programmes ambitieux destinés à augmenter la sécurité des employés, Belron contribue à promouvoir les droits du travail et à assurer un environnement de travail sûr pour l'ensemble de son personnel.

Approche de gestion

Belron croit en la création d'un environnement de travail sûr pour ses collaborateurs et ses clients. L'entreprise 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.

Belron a mis sur pied des normes de sécurité qui sont reprises dans le document « Way of Fitting ». Ce document reprend la méthode, les outils, formations et évaluations développés et mis en œuvre dans le groupe par une équipe technique interne. Il inclut la procédure « Quality Starts with Safety » (La qualité commence par la sécurité) - une formation de sensibilisation à l'importance de suivre la procédure adéquate lors du remplacement d'un pare-brise et les conséquences du non-respect de cette procédure ; le programme de formation « 1-2-3-Easy » sur la manière dont les techniciens peuvent éviter les blessures dans leur travail ; et le programme STOP, qui explique aux techniciens comment prendre soin d'eux-mêmes (Self) et des outils (Tools), organiser leur travail (Organize) et utiliser les bonnes procédures (Processes).

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, ainsi que de formateurs hautement qualifiés pour surveiller et mettre à jour les formations quand cela s'impose.

Indicateur clés

Chaque entité doit rédiger un rapport mensuel sur le nombre d'accidents de travail enregistrés conformément à la législation locale en vigueur. Dans l'ensemble, une baisse du nombre d'accidents de travail a été observée en 2018 par rapport à 2017. L'entreprise cherche actuellement des manières de regrouper les chiffres de chaque entreprise dans un indicateur valable pour l'ensemble de la société.

ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ

Pourquoi est-ce matériel ?

Belron estime qu'il va de sa responsabilité d'offrir une aide aux communautés où il opère et en Afrique du Sud, où se trouvent les racines de l'entreprise.

« Giving Back » est un aspect essentiel de la culture de Belron, qui démontre la composante « Soin » de l'esprit de Belron.

En impliquant la passion et l'énergie des employés de Belron, ces activités ont un impact positif non seulement sur les communautés où l'entreprise exerce ses activités, mais aussi sur l'implication du personnel.

Étude de cas : visite d'Afrika Tikkun



En novembre, des membres de l'équipe Belron International qui organisent le Spirit of Belron Challenge ont visité les centres d'excellence communautaires d'Afrika Tikkun à Johannesburg et au Cap pour se rendre compte de l'impact des collectes de fonds. Ils ont rencontré les membres du personnel d'Afrika Tikkun qui coordonnent les programmes et se sont entretenus avec de nombreux jeunes bénéficiaires. Ils se sont aussi retroussé les manches pour venir en aide aux personnes porteuses d'un handicap, en jardinant, en cuisinant, en lisant des histoires et de bien d'autres façons. Un moment fort fut la visite du centre de formation de Belron qui a ouvert ses portes en 2017 et permet à des jeunes gens d'acquérir des compétences professionnelles et des aptitudes de base importantes dans la vie lors de la transition de l'école au monde du travail.

Approche de gestion

Belron s'engage à avoir un impact positif sur la société. C'est pourquoi ses entités et ses collaborateurs partout dans le monde choisissent leur propres initiatives communautaires et les organisations qu'ils soutiennent. Chaque entité fixe son propre agenda « Giving Back ». Cette approche permet à Belron d'observer un plus grand sens de l'implication individuelle et de plus grandes réalisations au sein de son personnel. Le soutien est assuré de diverses manières, notamment par des donations financières, du temps dédié au volontariat, le partage de ressources ou la participation à des événements sportifs. Toutes ces mesures contribuent par la même occasion à améliorer le bien-être des collaborateurs.

Indicateurs clés

Total des fonds récoltés :

Afrika Tikkun

2018 1,2 million EUR

2017 1,2 million EUR

Dons locaux

2018 3,45 millions EUR

2017 3,25 millions EUR

Progrès accomplis en 2018

Le Spirit of Belron Challenge, qui collecte des fonds pour le partenaire caritatif mondial de Belron, Afrika Tikkun, est organisé depuis 17 ans, période au cours de laquelle il a permis de récolter plus de 10 millions EUR. Cette organisation a eu un impact colossal sur la vie de milliers de jeunes Sud-Africains des alentours de Johannesburg et du Cap qui ont été soutenus par le modèle « cradle to career » (du berceau à la carrière) de l'organisation.

En 2018, plus de 2.200 employés de Belron, leur famille, leurs amis et des partenaires commerciaux ont nagé, couru ou roulé à vélo sous une pluie torrentielle – embrassant réellement l'esprit de Belron.

Pour la suite

Belron et ses entités vont continuer à réfléchir aux moyens d'avoir un impact positif sur les communautés dans lesquelles ils opèrent et à soutenir Afrika Tikkun.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Par le partenariat Belron/Afrika Tikkun, l'œuvre de bienfaisance est à même de soutenir plus de 17.000 bénéficiaires par le biais des divers programmes que comporte leur modèle « cradle to career ».

PRINCIPES ÉTHIQUES I RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Pourquoi est-ce matériel ?

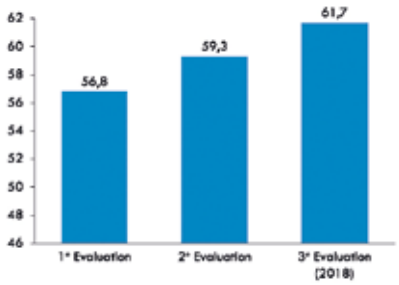
Les droits de l'homme constituent un pilier fondamental de l'éthique et les principes directeurs de Belron les soutiennent. L'entreprise a fixé des normes claires pour elle-même et attend des normes similaires de la part de ses partenaires.

Une violation de ces normes aurait non seulement un impact sur les personnes impliquées, mais la publicité négative pourrait également avoir une incidence néfaste sur la/les marque(s).

Indicateurs clés

- Belron fait partie des 16 % de tête des entreprises évaluées par EcoVadis, avec un score de 61,7 pour les pratiques de travail et les droits de l'homme, qui couvrent le respect des droits humains sur le lieu de travail, le bien-être des employés et la santé et la sécurité des employés.

Bien-être des employés (Ecovadis)



- Belron a enregistré 8 rapports d'incidents originaux par le biais de sa ligne de signalement centrale (« Speak Up Line »).

Approche de gestion

Les droits de l'homme sont traités dans la politique éthique de Belron et ses principes directeurs, ainsi que via le programme d'évaluation des fournisseurs. Les collaborateurs de Belron se traitent mutuellement avec respect et garantissent que leurs activités ne contribuent pas directement ou indirectement à des violations des droits de l'homme. Le groupe promeut et adhère lui-même à des normes éthiques claires et s'attend à des normes similaires dans le chef de toutes les tierces parties qui travaillent avec Belron ou en son nom.

Par ses principes directeurs, Belron s'engage à promouvoir une culture du respect et d'égalité des chances au sein de laquelle la réussite individuelle dépend uniquement des capacités et contributions de chaque membre du personnel. Le groupe s'engage également à promouvoir des processus équitables et transparents de recrutement, d'engagement et de promotion des collaborateurs, mené sur base de leur aptitude pour la fonction et/ou de leur évaluation, et de leur respect et/ou affinités avec la culture de Belron.

Belron proscrit le recours au travail des enfants sous toutes ses formes. Le groupe n'emploie aucune personne de moins de 16 ans ou de moins de l'âge minimum légal local pour travailler s'il est différent dans un pays où il exerce ses activités. Il refuse de collaborer avec des fournisseurs qui ont recours au travail des enfants sous quelque forme que ce soit. 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 de l'organisation internationale du travail pertinentes. En aucun cas un traitement inhumain de ses employés ou des personnes exerçant un rôle dans sa chaîne d'approvisionnement n'est acceptable, ce qui concerne toute forme de travail forcé, de châtiment physique ou tout autre mauvais traitement.

En 2018, Belron International et Belron Royaume-Uni ont à nouveau publié leurs déclarations relatives à l'esclavage et au trafic des êtres humains en réponse à la loi britannique sur l'esclavage moderne. Ces déclarations fixent l'approche pour traiter le risque ainsi que le processus de vérification approfondie.

Par ses principes directeurs et son programme de référence en matière de RSE, 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.

Alors que l'approche du code éthique a été décentralisée, Belron a conservé la ligne de signalement centralisée gérée par un fournisseur tiers, ExpolinK. Les bonnes pratiques échangés avec les entités en matière de communication ont souligné l'importance d'encourager les collaborateurs à signaler toute préoccupation éthique qu'ils pourraient avoir et de les soutenir dans cette voie. Alors que Belron encourage l'expression des préoccupations au sein du pays local, la ligne de signalement est fournie comme un canal supplémentaire permettant d'exprimer ses préoccupations en toute confidentialité.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Belron s'assure que les droits individuels sont respectés à tous les niveaux de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.

Belron contribue aux principes 1 et 2 du pacte mondial des Nations Unies, qui traitent des responsabilités des entreprises dans le domaine des droits humains.

PRINCIPES ÉTHIQUES I AUCUNE TOLÉRANCE FACE À LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

Pourquoi est-ce matériel ?

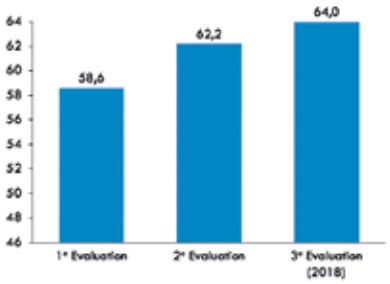
Les principes directeurs de Belron sont explicites : le groupe ne tolère aucune forme ou tentative de corruption ou de fraude, ni envers ni par le fait de ses collaborateurs ou partenaires, quelles que soient les usages et pratiques de travail locaux.

Le non-respect de ce principe pourrait sérieusement entacher la réputation du groupe et avoir des conséquences juridiques.

Indicateur clés

Dans le domaine des pratiques commerciales équitables, les résultats moyens de l'évaluation comparative de Belron montrent que le groupe fait partie des 5 % de tête des entreprises évaluées par EcoVadis. Pour ce domaine d'évaluation, les entités doivent fournir des informations 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 ou aux messages marketing et publicitaires ainsi qu'à la protection des données et au respect de la vie privée.

Ethique des affaires (Ecovadis)



Approche de gestion

Les principes directeurs de Belron sont mis en place et leur respect fait l'objet d'une surveillance afin de garantir que les délits tels que la fraude et la corruption ne soient pas tolérés dans l'entreprise. La lutte contre la fraude et la corruption est un domaine de conformité que l'équipe juridique du groupe instaure à tout niveau de l'entreprise. L'approche est spécifique à chaque unité opérationnelle et à chaque marché, et par conséquent les politiques et procédures adoptées dépendent de plusieurs facteurs, y compris le risque afférent et les règles locales dans le pays de chaque unité opérationnelle. Dans les juridictions à plus haut risque, des mesures plus strictes sont mises en place pour contribuer à la prévention de la fraude et de la corruption.

L'équipe juridique dispense à toutes les entités des séances de formation et de sensibilisation sur les lois et politiques anti-corruption, afin de garantir que chaque entité continue à exercer une concurrence loyale et conforme à toutes les lois anti-corruption d'application.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Belron contribue à réduire la fraude et la corruption sous toutes leurs formes.

Belron contribue au principe 10 du pacte mondial des Nations Unies, qui traite des responsabilités des entreprises dans la lutte contre la corruption.

4. Moleskine

4.1. 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 cahiers 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, principalement au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine).

Entreprise créative qui connaît une croissance régulière, Moleskine compte environ 490 employés et dispose d'un vaste réseau de partenaires et de consultants. Outre son siège à Milan (Italie), le groupe a aussi des bureaux à New York (Moleskine Amérique) et Hong Kong (Moleskine Asie).

Le groupe conçoit et vend ses produits via une plateforme de distribution multicanale dans plus de 115 pays. La production est quant à elle confiée à des fournisseurs partenaires.

4.2. NOTRE APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Alors que, par sa déclaration de mission, Moleskine a pour vocation d'aider ses utilisateurs à élargir leurs connaissances et à développer leur créativité et leur expression individuelle, la question de la durabilité a toujours été au cœur de ses préoccupations. Les collaborateurs de Moleskine représentent bien entendu son capital créatif le plus précieux, aussi l'entreprise désire-t-elle leur procurer un environnement de travail équitable et enrichissant.

En 2019, la stratégie en matière de ressources humaines de Moleskine s'attachera principalement à reconnecter le personnel avec l'objectif de l'entreprise et à s'assurer de son engagement dans ce sens. À cette fin, l'équipe de direction a identifié la culture d'entreprise comme étant le principal moteur permettant d'embrasser et d'afficher l'ambition de la société au quotidien. C'est pourquoi cette année verra naître plusieurs initiatives destinées à inciter chacun au sein du groupe à incarner les valeurs culturelles fondamentales qui sont essentielles pour « ouvrir la voie Moleskine ».

La Moleskine Foundation, organisation sans but lucratif lancée en 2017, cadre parfaitement avec cette mission. La fondation, dont les valeurs et convictions correspondent point pour point à celles de l'entreprise, encourage la créativité pour amener des changements sociaux au travers de maints projets éducatifs, en se concentrant sur les communautés frappées par l'appauvrissement culturel et social.

L'entreprise a également conscience que ses produits utilisent des ressources naturelles. Par conséquent, elle cherche l'équilibre entre le bénéfice économique et la protection de l'environnement dans ses activités, en les développant 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. Aussi veille-t-elle à ce que ses valeurs soient respectées dans toute la chaîne d'approvisionnement.

4.3. THEMES MATÉRIELS

- Impact environnemental de la conception des produits
- Approvisionnement en matériaux et en ressources naturelles
- Efficacité énergétique et émissions de CO_2
- Chaîne d'approvisionnement sociale et éthique
- Innovation
- Bien-être et satisfaction des employés
- Engagement vis-à-vis de la communauté
- Principes éthiques
  - Respect des droits de l'homme
  - Tolérance zéro face à la fraude et à la corruption
  - Inclusion et diversité

IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE LA CONCEPTION ET DE L'EMBALLAGE DES PRODUITS

Pourquoi est-ce matériel ?

Le modèle économique de Moleskine repose sur la conception et la création de biens de consommation. Par conséquent, une partie conséquente de l'impact environnemental vient du développement et de la fabrication de nouveaux produits. Il est essentiel de tenir compte de critères environnementaux et du cycle de vie complet des produits lors de l'étape de conception afin de réduire au maximum les déchets et d'augmenter la recyclabilité des matériaux. Cet aspect ne concerne pas uniquement le produit, mais aussi l'emballage.

Le non-respect des normes et réglementations environnementales peut entraîner des coûts supplémentaires et nuire à la réputation de l'entreprise.

L'adaptation à la demande croissante des clients de réduire l'empreinte environnementale des produits qu'ils utilisent ouvre aussi de fabuleuses opportunités commerciales pour Moleskine.



Carnets Blanche-Neige en édition limitée avec bandeau de papier réutilisable

Approche de gestion

Moleskine tient compte de critères environnementaux lors de la conception de nouveaux produits. Trouver le juste équilibre entre la qualité et la réduction de l'impact environnemental constitue un défi de taille. Dans le processus de développement de produits durables de Moleskine, une priorité importante consiste à augmenter les possibilités de réutilisation de l'emballage. Voici deux exemples :

- les contenus supplémentaires au verso des bandeaux de papier des carnets, grâce auxquels ils ne sont plus de simples déchets papier mais se transforment en objets ou outils papier à conserver et à utiliser ;
- les boîtes en carton des coffrets « carnet + stylo » peuvent servir de cadres.

Indicateur clé

93 % des produits Papier figurant dans le catalogue 2018 ont un bandeau de papier réutilisable.

Pour la suite

En 2019, l'entreprise continuera à travailler sur les emballages réutilisables afin de réduire son impact environnemental.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Moleskine veut contribuer à réduire la génération de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation.

APPROVISIONNEMENT EN MATÉRIAUX ET EN RESSOURCES NATURELLES

Pourquoi est-ce matériel ?

Moleskine doit exercer ses responsabilités lors du choix des matériaux utilisés dans ses produits, car ces décisions auront inévitablement un impact sur les ressources mondiales. Même si Moleskine ne produit pas ses produits, elle les conçoit et initie leur production. Elle veille à ce que les ressources proviennent de sources responsables et respectueuses de l'environnement.

L'utilisation de produits chimiques peut également affecter la santé des consommateurs finaux. Le recours à de tels produits peut représenter un risque pour la réputation de la marque et entraîner des coûts liés au non-respect des normes et réglementations en vigueur.

Approche de gestion et progrès accomplis en 2018

Moleskine a conscience qu'il lui incombe de garantir que les ressources utilisées viennent de sources respectueuses de l'environnement. Le principal matériau qu'elle utilise est le papier. Le papier est une matière première durable s'il provient de sources responsables. Vu les préoccupations actuelles au sujet de la déforestation, la politique de Moleskine consiste à s'assurer que le papier utilisé vient de sources gérées de manière durable. Dès lors, tous ses produits Papier doivent respecter la norme FSC. Moleskine veille aussi à ce que les produits chimiques utilisés dans le processus de production par ses fournisseurs respectent les réglementations et n'aient aucune incidence sur la santé ni sur l'environnement. Une des priorités de Moleskine est de trouver un équilibre entre la garantie d'une qualité de produit élevée et l'utilisation de matériaux durables pour réaliser ces produits. À cet effet, tous ses produits sont fabriqués en papier sans acide et portent le label ECF (elementary chlorine free, sans chlore gazeux). De plus, tous les produits et matériaux respectent les principales réglementations internationales, comme par exemple la réglementation REACH et la Proposition 65.

Indicateurs clés

- L'ensemble des produits Papier de Moleskine vient de forêts gérées de manière responsable, ce qui présente des avantages environnementaux, sociaux et économiques.
- Tous les produits Papier de Moleskine sans exception sont sans acide et portent le label ECF.
- Tous les produits repris dans le catalogue 2018 de Moleskine respectent les réglementations en vigueur concernant les produits chimiques et ne contiennent pas de substances extrêmement préoccupantes (SVHC, ou Substances of Very High Concern).

Pour la suite

L'entreprise continuera à appliquer les mêmes normes élevées à tous les matériaux utilisés pour produire les produits Moleskine (papier, carton, polypropylène, polyuréthane, polyester, nylon, tissus et textiles, métaux, plastique ABS, caoutchouc EVA, cuir véritable).

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En s'assurant que tous ses produits Papier viennent de forêts gérées de manière responsable, Moleskine contribue à l'ODD 15 qui vise à promouvoir une gestion durable de tous les types de forêts, à mettre un terme à la déforestation, à restaurer les forêts dégradées et à augmenter significativement le boisement et la reforestation dans le monde.



L'entreprise contribue également à l'ODD 12 car, en respectant les réglementations susmentionnées, Moleskine veut réduire l'impact sur l'environnement et la santé humaine des matériaux qu'elle utilise.

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET ÉMISSIONS DE CO_2

Pourquoi est-ce matériel ?

Le changement climatique est un des principaux risques auxquels la société est confrontée. Moleskine a un impact direct et indirect sur l'environnement, résultant, d'une part, de ses propres activités (conception et distribution des produits) et, d'autre part, des activités de sa chaîne d'approvisionnement (fabrication des produits).



Approche de gestion

Moleskine prend des mesures pour réduire son empreinte environnementale – directe – en améliorant l'efficacité énergétique de ses bureaux et en encourageant la mobilité durable pour ses employés. En 2019, l'entreprise a commencé à réfléchir à la manière d'évaluer son impact environnemental mondial – indirect.

Indicateur clé

Production d'énergie renouvelable estimée à 15.000 kWh par an une fois activés les panneaux solaires de Milan.

Progrès accomplis en 2018

Suivant la résolution de Moleskine d'améliorer son efficacité énergétique, 60 panneaux solaires couvrant un total de 97,5m2 ont été installés sur le toit du siège de Milan en 2018.

Moleskine a également conclu divers contrats avec l'opérateur de transports publics de Milan (ATM), qui octroie des conditions intéressantes aux employés de Moleskine à l'achat d'un abonnement.

Pour la suite

Les panneaux solaires du siège de Milan seront activés en 2019. Moleskine explorera des manières judicieuses et significatives d'évaluer son impact environnemental mondial.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En mettant des actions en place pour combattre les changements climatiques, Moleskine contribue à l'ODD 13, qui implique de prendre des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT SOCIALE ET ÉTHIQUE

Pourquoi est-ce matériel ?

La plupart des produits Moleskine sont fournis par des producteurs situés en Chine, au Vietnam, en Inde, au Pakistan et en Europe.

Comme Moleskine initie le processus de production chez ses fournisseurs, elle veille à ce que ces derniers respectent les normes sociales et éthiques existantes.

En termes de risques, le non-respect par les fournisseurs des normes de conduite éthique pourraient avoir un impact négatif sur la réputation de Moleskine. La fermeture d'un fournisseur clé pourrait également perturber la continuité des activités.

Indicateurs clés

- En 2018, plus de 99 % des achats (en termes de valeur) étaient réalisés auprès de vendeurs certifiés SA8000 en Chine, en Inde, au Vietnam et au Pakistan.
- 68 % des fournisseurs de marchandises ont accepté le code éthique de Moleskine.

Approche de gestion

Moleskine a mis en place divers processus afin de s'assurer de l'engagement de ses fournisseurs en faveur du bien-être social.

Moleskine demande à ses fournisseurs de respecter son code éthique, qui réaffirme l'engagement ferme du groupe à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans ses transactions commerciales.

De plus, les conditions d'achat de Moleskine exigent des fournisseurs situés en Inde, en Chine, au Vietnam et au Pakistan qu'ils garantissent la conformité de toutes les étapes de leur chaîne de production à la norme de responsabilité sociale internationale SA8000. Cette norme 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. L'entreprise vérifie si les fournisseurs sont certifiés pendant le processus de sélection des partenaires. Moleskine demande aux sociétés qui ne sont pas certifiées d'entamer le processus de certification, et elle surveille leurs progrès dans ce sens.

Pour la suite

D'ici la fin 2019, Moleskine veut s'assurer que des conditions générales d'achat sont appliquées par tous ses principaux fournisseurs sélectionnés en 2018.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



La politique d'approvisionnement de Moleskine contribue à l'ODD 8, qui entend protéger les droits du travail et promouvoir la sûreté et la sécurité de l'environnement de travail pour tous les travailleurs.

INNOVATION

Pourquoi est-ce matériel ?

Moleskine s'adresse aux consommateurs créatifs ouverts à de nouvelles idées et méthodes pour augmenter la productivité/l'expression personnelle. Moleskine cible notamment les professionnels connectés, les intellectuels et les étudiants qui ont pour habitude de profiter de la commodité de la technologie numérique mais apprécient de commencer par coucher leurs plans et développer leurs idées sur papier.

A défaut de proposer des pratiques commerciales, services et produits novateurs et pertinents, Moleskine risque de manquer à l'appel d'une audience toujours plus large.



Le Pen+ Ellipse combine à merveille l'expérience quotidienne de l'écriture et de la création manuelle avec le monde numérique.

Approche de gestion

L'entreprise consacre une énergie importante à l'identification d'axes d'innovation dans toutes les catégories de produits, tout en cherchant des manières d'améliorer ses processus internes, son modèle économique et sa culture d'entreprise au sens large.

En particulier, les départements en charge du développement numérique et de la recherche et du développement cherchent activement à intercepter les tendances émergentes et les changements d'état d'esprit.

Indicateur clé
La cellule Innovation numérique a dépensé environ 500.000 EUR en 2018.

Progrès accomplis en 2018

En 2018, les départements en charge du développement numérique et de la recherche et du développement ont cherché à identifier des solutions pour combler le fossé existant entre l'analogique et le numérique, en créant une connexion entre les produits Papier et numériques. Voici quelques exemples de projets phares :

- Un incubateur de start-ups qui fait partie de l'Open Innovation Programme : Moleskine fournit une formation en interne et un espace de travail aux deux vainqueurs de son programme d'innovation.
- Moleskine+ Actions, une application qui propose des listes et des calendriers destinés à aider les utilisateurs à mener à bien leurs projets.

Pour la suite
Moleskine se concentrera sur les consommateurs, en veillant à mieux comprendre en quoi elle peut leur offrir des innovations porteuses de sens.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En innovant en permanence avec le lancement de nouveaux produits originaux (notamment sa collection M+), Moleskine contribue à l'ODD 8, qui entend accroître la productivité économique par la diversification, la mise à niveau technologique et l'innovation.

BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS

Pourquoi est-ce matériel ?

Une forte implication des employés vis-à-vis de la culture et des objectifs de l'entreprise, ainsi que la rétention du personnel, sont deux aspects cruciaux pour la réussite de la société sur le long terme.



Formation du personnel chez Moleskine

Approche de gestion

Depuis 2018, Moleskine a adopté une approche intégrée baptisée « Total Rewards System ». Ce système implique que les investissements consentis en faveur du personnel ne sont pas uniquement liés à un statut financier (salaire de base et bonus d'intéressement variable), mais sont aussi associés à un investissement plus général dans le bien-être du personnel au sein de l'entreprise (lieu de travail, formation, implication). S'agissant de la formation, Moleskine dispense une formation professionnelle et technique à ses employés et leur propose des programmes de développement personnel. Moleskine s'engage également à recourir à la rotation interne avant d'engager des candidats extérieurs.

Indicateurs clés

- En 2018, Moleskine a consacré plus de 600 heures à la formation et au développement du personnel, qui ont touché environ 200 employés du groupe. De plus, quelque 300 heures ont été consacrées à des initiatives de développement des cadres.
- 80 % des employés de Moleskine ont répondu à l'enquête de satisfaction, attribuant un score supérieur à la moyenne (> 50 %).

Progrès accomplis en 2018

- Moleskine a lancé une politique de smart working à l'échelle mondiale. Celle-ci permet aux employés de travailler à distance, dans le respect des réglementations de l'entreprise, pour améliorer l'équilibre vie privée/vie professionnelle, les performances individuelles et la satisfaction personnelle.
- Moleskine a également introduit diverses initiatives dans le domaine de la formation et du développement :

- un Executive Master en innovation et design management avec l'université de Milan (MIP) ;
- une collaboration à temps partiel et un co-enseignement avec MBA International MIP ;
- un laboratoire de formation par l'expérience à la vente au détail pour les gérants de magasins de la région EMEA ;
- des séances de coaching individuel, des ateliers externes sur le leadership et des séminaires de développement personnel ;
- une formation technique pour améliorer les compétences linguistiques de base ainsi que les connaissances des systèmes/outils informatiques.

Pour la suite

En 2019, Moleskine poursuivra le déploiement à l'échelle du groupe de ses valeurs d'entreprise – ou « piliers » – identifiées en 2018.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Moleskine est attachée au développement de ses employés et veut contribuer à la création d'un environnement de travail décent.

ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ

Pourquoi est-ce matériel ?

Soutenir la créativité et la pensée critique au sein de la communauté fait partie intégrante de l'ADN de Moleskine.

Celle-ci croit également que l'engagement vis-à-vis de la communauté peut créer des opportunités de toucher une audience de personnes créatives.







Approche de gestion

Moleskine a adopté une approche en deux volets de l'engagement vis-à-vis de la communauté :

- soutenir la créativité au sein du public créatif (pôle de créativité Moleskine Hub).

Quantité d'activités ont pour but de renforcer la relation étroite qui existe entre la marque et sa communauté. Il s'agit par exemple d'événements organisés dans les espaces physiques et numériques de la société. Par le biais de plateformes de contenu tels le Moleskine Café et le magazine FOLD, l'entreprise invite des auteurs de renom et des talents en devenir à partager leurs histoires, pour à leur tour inspirer le public et rehausser la marque.

- promouvoir l'éducation et la pensée critique dans des communautés frappées par l'appauvrissement culturel et social (Moleskine Foundation).

La Moleskine Foundation est une organisation à but non lucratif qui 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 social et culturel. L'entreprise a récemment renforcé sa relation avec la Fondation Moleskine dans une mission commune d'utiliser la créativité comme outil de changement social à travers des événements culturels organisés conjointement.

Indicateurs clés

- 10 événements organisés dans les Moleskine Cafés de Milan, Hambourg et Pékin.
- 500.000 EUR ont été versés à la Moleskine Foundation en 2018.

Progrès accomplis en 2018

Parmi les initiatives entreprises en 2018 dans le but de soutenir la créativité au sein du public créatif, Moleskine s'est associée à plusieurs éminentes institutions partout dans le monde, comme par exemple la National Geographic Society et le festival du film de Hong Kong.

Dans son plan d'entreprise triennal 2018-2020, Moleskine a approuvé l'octroi annuel d'une contribution substantielle (1 % de l'EBITDA chaque année ou 0,5 million EUR, en fonction du montant le plus important) qui couvrira les coûts structurels de la fondation et lui permettra d'avoir une vision durable à long terme. L'intégralité des ressources perçues par la fondation peut ainsi être directement affectée à la création d'un impact social positif.

Pour la suite

Les dix années durant lesquelles Moleskine et la Moleskine Foundation ont partagé leurs valeurs et leur expertise leur ont permis de développer un nouveau modèle de partenariat innovant dans le domaine de l'engagement social, qui rassemble une organisation sans but lucratif et une entreprise dans le but de créer un impact social plus significatif à plus grande échelle. L'entreprise Moleskine s'engage à collaborer avec la Moleskine Foundation en mettant à sa disposition son réseau, ses collaborateurs et ses infrastructures.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Par le biais de la Moleskine Foundation, Moleskine contribue à l'ODD 4, qui vise à donner à davantage de jeunes et d'adultes la possibilité d'accéder à des compétences pertinentes, notamment techniques et professionnelles, qui leur ouvriront des opportunités d'emploi décent et stimuleront leur esprit d'entreprise.

PRINCIPES ÉTHIQUES I RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Pourquoi est-ce matériel ?

Moleskine s'engage à répondre aux normes les plus strictes en matière de conduite légale et éthique dans sa gestion des ressources humaines et ses transactions commerciales. Le non-respect des normes et réglementations peut entraîner des coûts et une atteinte à la réputation.

Indicateurs clés

- 92,1 % de la valeur des marchandises achetées en 2018 viennent de fournisseurs qui ont signé le code éthique et accepté d'exercer leurs activités en conséquence.
- En 2018, aucune violation des droits de l'homme n'a été enregistrée par le conseil de surveillance.

Approche de gestion et résultats de cette approche

Les normes légales et éthiques auxquelles Moleskine adhère sont décrites dans le code éthique de l'entreprise adopté en 2013. Tous les employés de Moleskine doivent accepter le code lorsqu'ils rejoignent la société, comme tous les partenaires qui fournissent des produits finis à Moleskine.

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 entrepreneur 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 sociale internationale SA8000 (qui couvre notamment les conditions de travail, le travail des enfants et le travail forcé).

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable
Moleskine s'assure que les droits individuels sont respectés à tous les niveaux de l'organisation.

PRINCIPES ÉTHIQUES I TOLÉRANCE ZÉRO FACE À LA FRAUDE ET À LA CORRUPTION

Pourquoi est-ce matériel ?

Seules les personnes expressément autorisées à entretenir des contacts avec les autorités publiques peuvent le faire ; elles doivent dans ce cadre faire preuve de la plus grande honnêteté, dans la plus grande transparence. Toute forme de (tentative de) corruption et de fraude est susceptible de représenter un risque de réputation et d'entraîner des amendes légales.

Indicateur clé
En 2018, aucun cas de fraude ou de corruption n'a été enregistré par le conseil de surveillance.

Approche de gestion et résultats de cette approche

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 autorités 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 rassemble la responsable du département d'audit interne de Moleskine et deux conseillers externes nommés par le Conseil d'administration. Il présente deux rapports par an à ce dernier.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable
Moleskine contribue aux efforts mondiaux visant à combattre la fraude et la corruption dans le secteur privé.

PRINCIPES ÉTHIQUES I INCLUSION ET DIVERSITÉ

Pourquoi est-ce matériel ?

Moleskine encourage la diversité, rejette toute forme de discrimination et applique le même niveau de traitement à chaque employé, quels que soient sa religion, sa nationalité, son origine, son sexe ou ses croyances. Tout événement discriminatoire est susceptible de compromettre la réputation de Moleskine. De plus, une diversité insuffisante au sein de l'organisation réduirait les avantages que celle-ci tire du panachage de différents sexes, modes de pensée et milieux culturels et professionnels.

Indicateur clé
L'environnement de travail de Moleskine compte 65,8 % de femmes et plus de 25 nationalités, et 47,5 % des cadres moyens et supérieurs sont des femmes.

Approche de gestion et résultats de cette approche

Moleskine rejette toute forme de discrimination et applique le même niveau de traitement à tous ses employés. Moleskine reconnaît l'importance de ses employés qu'elle considère comme étant l'un des vecteurs fondamentaux pour réaliser ses objectifs ; elle adopte des procédures et des techniques de recrutement, de développement, d'évaluation et de formation destinées à fournir à tous des opportunités égales sans discrimination sur la base du sexe, de l'âge, de l'orientation sexuelle, des croyances religieuses ou de tout autre facteur.

Les collaborateurs sont recrutés sur la base de leur expérience, de leurs attitudes et de leurs compétences. Le recrutement et les promotions internes se fondent exclusivement sur la correspondance entre les profils attendus et requis.

Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable
Moleskine contribue à l'ODD 16, qui a entre autres pour but de promouvoir et d'appliquer les lois et politiques non discriminatoires pour un développement durable.

Informations sur l'action

Description de l'action

Quotité	1 action
Code ISIN	BE0974259880
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE:BB

Indices boursiers

Au 31 décembre 2018, D'Ieteren avait les poids suivants dans les indices d'Euronext :

- BEL ALL-SHARE: 0,35%
- BEL CONS SERV: 4,21%
- BEL CONTINUOUS: 0,35%
- BEL MID: 3,57%
- NEXT 150: 0,84%

Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2018

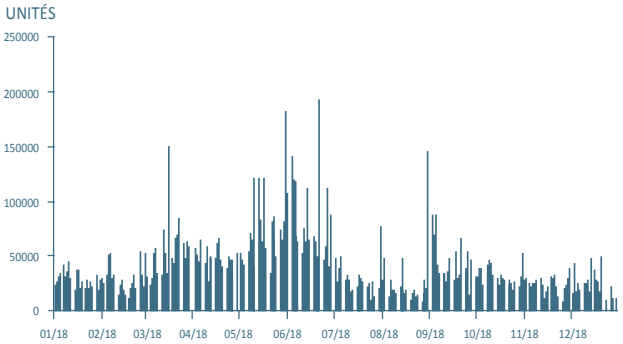
	2018	
Performance	-12,3%	
Return annuel total pour l'actionnaire [1]	-6,8%	
Cours moyen (en EUR)	36,11	
Cours maximum (en EUR)	40,08	06/09/2018
Cours minimum (en EUR)	32,36	27/12/2018
Volume moyen (en unités)	42.142	
Volume maximum (en unités)	192.953	22/06/2018
Volume minimum (en unités)	8.649	27/08/2018

1) Basé sur les dividendes bruts

Cours de l'action



Nb. d'actions échangées



Évolution du cours de l'action sur 10 ans

	01/01/2009 - 31/12/2018	
Performance	338,3%	
Return total pour l'actionnaire [1)]	470,2%	
Cours moyen (en EUR)	34,67	
Cours maximum (en EUR)	49,85	14/06/2011
Cours minimum (en EUR)	7,56	02/01/2009
Volume moyen (en unités)	52.823	
Volume maximum (en unités)	675.467	29/02/2012
Volume minimum (en unités)	3.900	24/12/2009

1) Basé sur les dividendes bruts

Cours de l'action

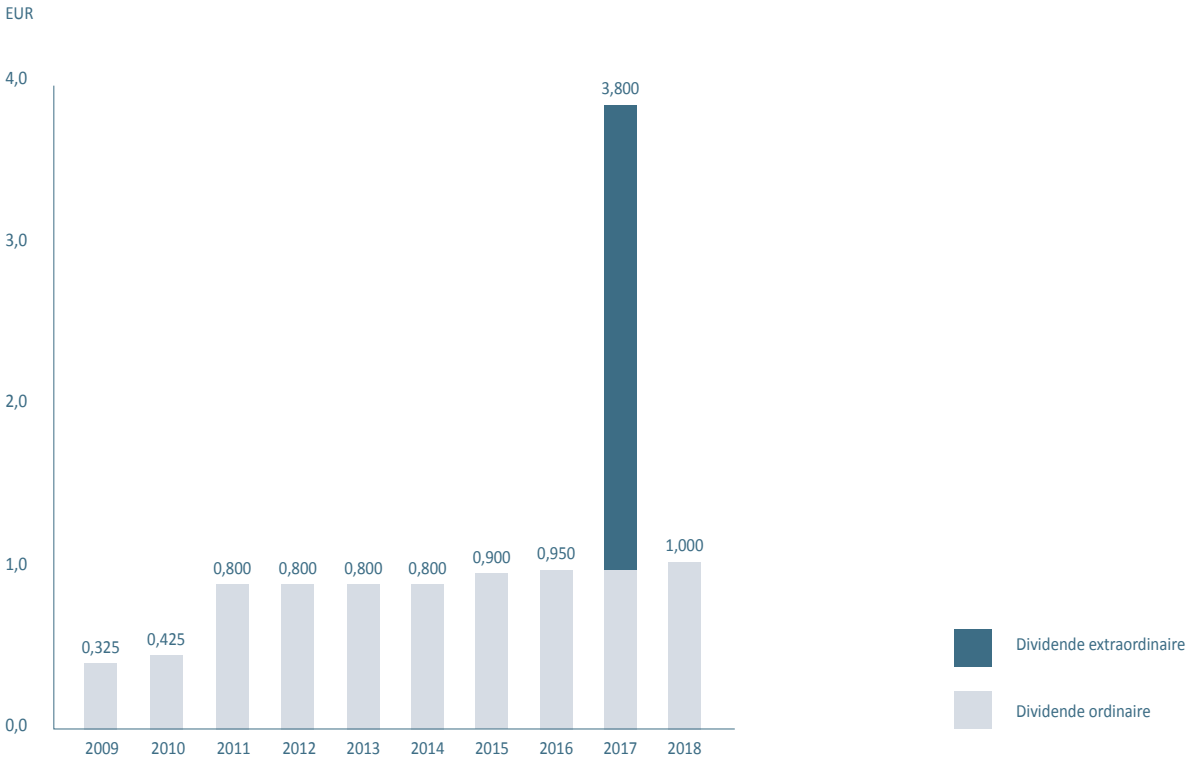


Des informations détaillées et historiques sur le cours et les volumes échangés sont disponibles sur le site internet de D'Ieteren (www.dieteren.com).

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 6 juin 2019, il sera attribué, au titre de l'exercice 2018, un dividende oridinaire brut de 1,000 EUR par action.
La mise en paiement du dividende se fera à partir du 14 juin 2019.

Évolution du dividende brut par action sur 10 ans



CALENDRIER FINANCIER

Assemblée générale des actionnaires & Trading update ..... 6 juin 2019
Cotation ex-coupon *(ex date)* ..... 12 juin 2019
Mise en paiement du dividende *(payment date)* ..... 14 juin 2019
Résultats semestriels 2019 ..... 28 août 2019

RELATIONS INVESTISSEURS – GROUPE D'IETEREN

Pascale Weber
s.a. D'Ieteren n.v.
rue du Mail, 50
B-1050 Bruxelles
Belgique
Tel. : + 32 2 536 54 39

Courriel : financial.communication@dieteren.be
Site internet : www.dieteren.com

RELATIONS PRESSE & DURABILITÉ – GROUPE D'IETEREN

Anne-Catherine Zoller
s.a. D'Ieteren n.v.
rue du Mail, 50
B-1050 Bruxelles
Belgique
Tel. : + 32 2 536 55 65

TVA BE 0403.448.140 - RPM Bruxelles

Les informations sur le groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l'action, informations financières, documents sociaux,...) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais), sur son site internet www.dieteren.com ou sur simple demande.

Dit jaarverslag is ook beschikbaar in het Nederlands. This annual report is also available in English.

CONCEPTION, RÉALISATION ET IMPRESSION

PRINT'IN
s.a. D'Ieteren n.v.
rue du Mail, 50
B-1050 Bruxelles
Belgique
Tel. : + 32 2 536 52 48
printin@dieteren.be

PHOTOGRAPHIES

John Stapels, François de Ribaucourt et photothèques Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron et Moleskine.

Les principales marques du groupe Belron : Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées du groupe Belron S.A. et de ses filiales.

INFORMATION À PROPOS DES PRÉVISIONS

Ce rapport annuel contient des informations prévisionnelles impliquant des risques et des incertitudes, en particulier des déclarations portant sur les plans, les objectifs, les attentes et les intentions de D'Ieteren. Il est porté à l'attention du lecteur que ces déclarations peuvent comporter des risques connus ou inconnus et être sujettes à des incertitudes importantes sur les plans opérationnel, économique et concurrentiel, dont beaucoup sont en dehors du contrôle de D'Ieteren. Au cas où certains de ces risques et incertitudes viendraient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avéreraient être incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'Ieteren décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.

FSC
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C014352



www.dieteren.com/fr

LinkedIn