

D'ITEREN EN BREF

Fondé en 1805, le groupe D'Ieteren vise, à travers plusieurs générations familiales, la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités internationales et en soutenant leur développement en tant que leader de leur secteur ou dans leurs géographies. D'Ieteren sert près de 12 millions de clients particuliers et professionnels dans 33 pays. Il est composé de deux activités :

D'ITEREN AUTO

distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha. Il est le premier distributeur de voitures en Belgique avec une part de marché de plus de 22% et 1,2 million de véhicules en circulation fin 2015.

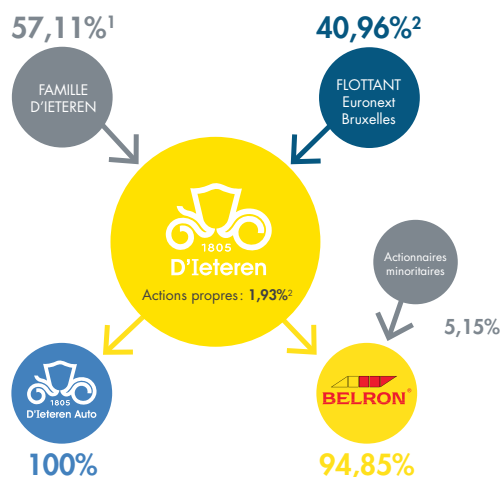
Chiffre d'affaires en 2015 : 2,9 milliards d'euros.

BELRON (détenu à 94,85%)

est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules à travers plus de dix marques principales, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Environ 2.400 points de service et 10.000 unités mobiles dans 33 pays sont à la disposition de ses clients.

Chiffre d'affaires en 2015 : 3,2 milliards d'euros.

UN GROUPE FAMILIAL, COTÉ EN BOURSE...



¹En droits de vote : 60,66%.

²Au 31 décembre 2015.

...ET INTERNATIONAL



PEOPLE POWERED

Nos équipes ont réalisé un travail remarquable en 2015 dans un environnement exigeant et volatil, nécessitant de l'agilité et une capacité d'adaptation rapide à des défis successifs. Leur implication a permis de continuer le développement et maintenir le leadership de nos activités. Nous souhaitons ici les saluer et les remercier pour leur énergie et leur motivation.

Grâce aux efforts de nos collaborateurs, notre indicateur clé de performance, le **résultat consolidé courant avant impôts, part du groupe**, a progressé de 20,6% pour atteindre 212,1 millions EUR en 2015. A périmètre comparable (c'est-à-dire en incluant les résultats de Carglass® Brésil et de la Chine), l'indicateur de performance de D'Ieteren est en hausse de 31,9%, un niveau supérieur à nos prévisions.

Nos deux activités (D'Ieteren Auto et Belron) ont contribué à cette belle performance.

En **distribution automobile**, dans un marché en hausse de près de 3%, D'Ieteren Auto a terminé l'année avec une part de marché cumulée – corrigée des immatriculations de moins de 30 jours – de 22,34% (22,71% au cumul en 2014). Ce résultat remarquable est à attribuer notamment au succès d'Audi, dont quasiment tous les modèles ont participé à l'augmentation de part de marché, et de Porsche, qui poursuit son ascension impressionnante notamment grâce au plébiscite du Macan et du Cayenne hybride, tandis que Volkswagen est resté la marque automobile préférée des Belges. Au total, les ventes de D'Ieteren Auto ont augmenté de 8% et son résultat opérationnel courant de près de 25%.

Ces performances sont d'autant plus à saluer qu'elles ont été réalisées dans un contexte marqué par la crise du « **Emissiongate** » qui a touché le groupe Volkswagen à partir de septembre 2015. Nous tenons ici à saluer la réaction des équipes de D'Ieteren Auto et de leur CEO Denis Gorteman, qui ont pris des décisions courageuses et délicates dans une situation complexe. Dès le départ, D'Ieteren Auto a pris toutes les mesures possibles pour gérer au mieux l'impact du « **Emissiongate** » pour ses clients, tout en réaffirmant son positionnement de partenaire privilégié du groupe Volkswagen, fort d'une relation datant de 1948. Cela a été fait en agissant de la manière la plus transparente possible, en veillant à communiquer vis-à-vis de nos clients et des pouvoirs publics aussitôt que l'information

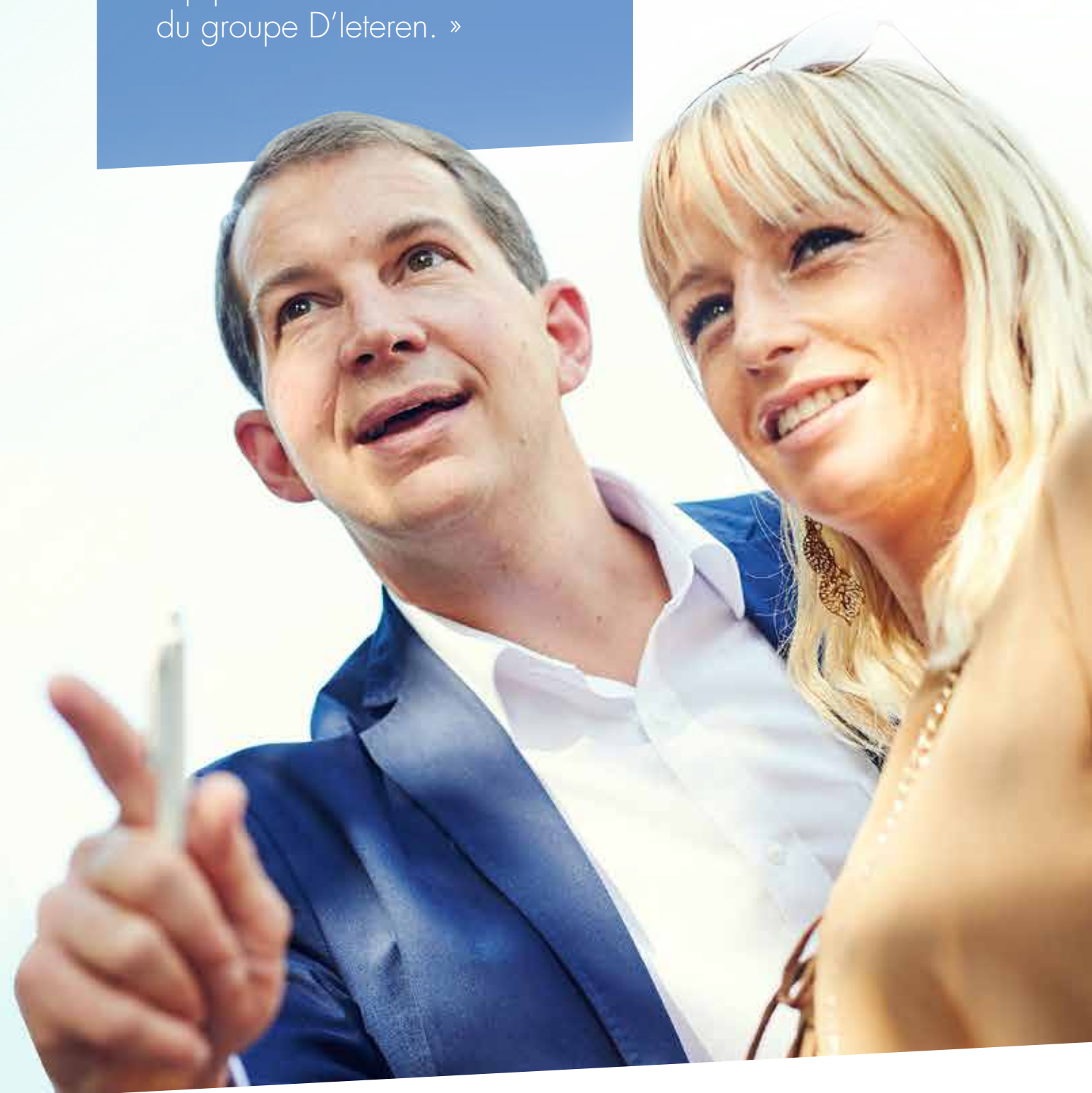
était disponible, mais également en prenant des mesures fortes, suspendant notamment par deux fois la commercialisation de véhicules susceptibles d'être affectés par des irrégularités. Nous sommes convaincus que c'est en agissant de manière ferme et efficace que nous avons pu maintenir la confiance de nos clients envers les marques que nous distribuons. Grâce aux mesures prises, le carnet de commandes de D'Ieteren Auto s'est rétabli à un niveau robuste dès la fin de l'année et les perspectives pour 2016 sont positives.

Par ailleurs, D'Ieteren Auto a poursuivi en 2015 des actions importantes en vue d'améliorer sa rentabilité. Les équipes se sont concentrées sur les trois piliers de la stratégie 2018-2020 de l'entreprise, c'est-à-dire :

- « **Powered by You** », qui implique la refonte de la structure interne afin que le client soit encore plus au cœur de l'organisation. Six pôles de responsabilités ont été définis au second semestre 2015 afin de viser l'excellence commerciale et opérationnelle.
- « **Market Area** », consistant en l'optimisation du réseau de concessionnaires indépendants. 18 des 26 Market Areas sont en cours de constitution.
- « **Pole Position** », qui se focalise quant à lui sur l'amélioration de la performance des D'Ieteren Car Centers en région bruxelloise. Ce projet progresse plus rapidement que prévu et les synergies et réductions de coûts dépassent les attentes.

En **réparation et remplacement de vitrage de véhicules**, Belron a connu une bonne année 2015. Aux Etats-Unis, l'entreprise a continué à investir dans sa croissance et s'est donné les moyens d'accroître sa part de marché en augmentant ses ressources (ses effectifs, essentiellement des techniciens, ont crû de 11%), en développant des solutions digitales innovantes, en menant des campagnes de marketing efficaces et en dimensionnant ses stocks de verre pour faire face à la demande. Un hiver 2014-2015 exceptionnel a accentué le succès de cette stratégie et la préparation de l'entreprise lui a permis de signer des ventes et un résultat historiques, avec des interventions auprès d'un nombre record de clients. En Europe, de nombreuses initiatives ont été lancées en 2014 et 2015, notamment un service de gestion des sinistres et un renforcement de notre présence en

« Nous sommes chaque jour impressionnés par le talent, le dynamisme et la réactivité de nos équipes au travers de l'ensemble du groupe D'Ieteren. »





MAXIME SEGHIN
Consolidation Analyst

France, une utilisation étendue du marketing digital dans bon nombre de pays, et des restructurations au Royaume-Uni, en Italie, aux Pays-Bas et en Allemagne. Ces mesures ont permis à plusieurs pays européens importants d'enregistrer une hausse de leurs résultats, en dépit d'un contexte restant marqué par une pression sur les ventes et un recul des marchés. Les ventes de Belron ont progressé d'environ 13% en 2015 (-0,2% en Europe et +27,7% hors Europe), comprenant une croissance organique de 4,7% et un effet de change positif de 8,1%. Le résultat opérationnel courant a progressé de plus de 10%.

L'an dernier, Belron a réalisé **trois acquisitions** de franchiseurs : Autotaalglass et GlasGarage aux Pays-Bas et Junited Autoglass en Allemagne. Dans les trois cas, le franchiseur conserve ses propres marque, identité et modèle opérationnel, donnant ainsi aux clients le choix entre plusieurs propositions commerciales. Ces acquisitions génèrent des synergies, notamment dans l'approvisionnement en verre.

L'évolution défavorable de nos activités dans certains pays en développement nous ont mené à prendre des **mesures fortes** : arrêt des activités en Chine, revente de 60% de nos activités au Brésil à un partenaire local et, en Turquie, repli sur quelques grands centres urbains ainsi que sur notre activité de grossiste en vitrage automobile.

L'**adaptation** des pays à l'évolution des circonstances de marché s'est poursuivie en Europe en 2015. Au Royaume-Uni, si la transformation du modèle opérationnel initiée en 2014 a présenté des difficultés importantes au cours du premier semestre

2015, les mesures prises par la suite ont permis d'améliorer significativement la performance opérationnelle et les niveaux de service au second semestre. Les restructurations en Italie et aux Pays-Bas, annoncées en 2014, livrent les bénéfices attendus, même si les volumes d'activité y restent sous pression dans un contexte qui reste fortement concurrentiel. De nouvelles adaptations du dispositif ont été décidées en Italie au cours du second semestre 2015 pour tenir compte de cet environnement.

Au niveau du groupe, la dette financière nette consolidée a diminué à 573,2 millions EUR, traduisant une hausse de la trésorerie nette chez D'Ieteren Auto, partiellement compensée par une légère augmentation de la dette financière nette de Belron, essentiellement en raison du renforcement du dollar face à l'euro. La **situation financière** demeure particulièrement saine, avec des capitaux propres consolidés de plus de 1,7 milliard EUR.

Compte tenu de ces bons résultats, de sa confiance dans la capacité des équipes à poursuivre ces tendances et de la solidité financière du groupe, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires d'augmenter le **dividende brut** de 0,80 EUR par action en 2014 à **0,90 EUR** par action au titre de l'exercice 2015.

Nous sommes ravis d'avoir pu accueillir Arnaud Laviolette au sein de l'équipe de direction du groupe en qualité de directeur financier à partir du mois de septembre. Nous avons également renforcé l'équipe de « business development », constitué une

équipe M&A et accueilli une nouvelle directrice juridique en remplacement d'Anne del Marmol qui dirige désormais un nouveau département juridique intégré au sein de D'Ieteren Auto. Ces mouvements seront poursuivis en 2016 afin de permettre à D'Ieteren de jouer le rôle qui est le sien dans le développement à long terme de ses activités, l'identification d'investissements nouveaux pour assurer sa croissance et la création de valeur.

Le groupe D'Ieteren poursuit ses investigations pour déployer ses moyens financiers disponibles en vue d'appuyer la croissance de ses activités actuelles et d'**investir dans de nouvelles entreprises ou de nouveaux secteurs d'activité**. Nos critères de sélection comprennent notamment les opportunités de croissance à long terme, la qualité du management, la possibilité de devenir leader du secteur, l'expansion internationale et le faible risque de changement technologique ou réglementaire. De façon plus générale, la compatibilité avec la culture d'entreprise de D'Ieteren est primordiale, et nous devons être convaincus de la valeur ajoutée que notre présence en tant qu'actionnaire représente pour l'activité concernée. Nous n'avons aucune difficulté à envisager un investissement avec un ou plusieurs partenaires, pour autant que nous ayons la possibilité d'être majoritaire ou d'avoir un accès au contrôle à terme.

Ce sont l'énergie et la motivation de l'ensemble de nos collaborateurs qui nous permettent de délivrer à nos clients le type de services qu'ils attendent d'un groupe comme le nôtre. La passion, le respect et l'engagement sont des valeurs cen-

trales du groupe, de même que le souci constant d'agir de manière juste et responsable à l'égard de l'ensemble de nos parties prenantes. D'Ieteren veille dès lors à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement, à jouer un rôle actif dans le développement des communautés au sein desquelles il opère, ainsi qu'à entretenir des relations durables avec l'ensemble de ses clients, collaborateurs, partenaires et investisseurs. En 2015, la responsabilité sociétale est restée au cœur du fonctionnement du groupe : vous découvrirez aux pages 30 à 39 les actions entreprises ou poursuivies à ce titre l'an dernier*.

Plus que jamais, l'année 2015 a été « **people powered** ». Nous sommes chaque jour impressionnés par le talent, le dynamisme et la réactivité de nos équipes au travers de l'ensemble du groupe D'Ieteren. Nous tenons très sincèrement à les féliciter pour leur engagement. Nous remercions également nos clients, partenaires et actionnaires pour leur fidélité et leur confiance.

Axel Miller
Administrateur délégué

Roland D'Ieteren
Président

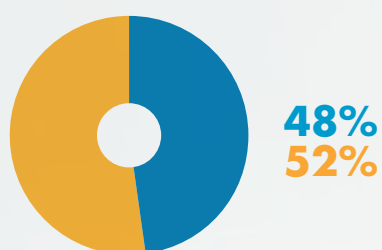
*D'Ieteren suit les lignes directrices du standard de reporting Global Reporting Initiative (GRI) – voir pages 97-98 du Rapport financier et de gestion 2015.

CHIFFRES CLÉS

PAR ACTIVITÉ

VENTES EXTERNES

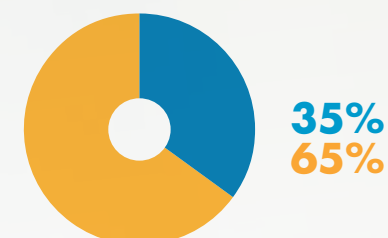
6.035,4
millions EUR en 2015



(en millions de EUR)	2014 ¹	2015	Var.
D'Ieteren Auto	2.660,5	2.874,2	+8,0%
Belron	2.792,6	3.161,2	+13,2%
Total	5.453,1	6.035,4	+10,7%

RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS², PART DU GROUPE

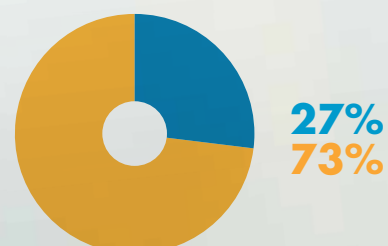
212,1
millions EUR en 2015



(en millions de EUR)	2014 ¹	2015	Var.
D'Ieteren Auto	52,5	74,5	+41,9%
Belron	123,4	137,6	+11,5%
Total	175,9	212,1	+20,6%

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT²

248,5
millions EUR en 2015



(en millions de EUR)	2014 ¹	2015	Var.
D'Ieteren Auto	53,3	66,5	+24,8%
Belron	165,1	182,0	+10,2%
Total	218,4	248,5	+13,8%

PERSONNEL MOYEN

27.970
équivalents temps plein moyens
en 2015



(équivalents temps plein moyens)	2014 ¹	2015	Var.
D'Ieteren Auto	1.606	1.580	-1,6%
Belron	26.542	26.390	-0,6%
Total	28.148	27.970	-0,6%



¹Après retraitement afin de refléter les activités abandonnées au sein du secteur du vitrage de véhicules. Voir notes annexes 2 et 41 des Etats financiers consolidés 2015.

²Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur (APM - voir lexique page 40).

FAITS MARQUANTS 2015

JANVIER

93^e SALON DES UTILITAIRES LÉGERS, VÉHICULES DE LOISIRS ET MOTOS

Organisé du 15 au 25 janvier, le Salon de l'Auto attire un nombre record de 427.000 visiteurs. D'Ieteren Auto y présente plusieurs nouveaux modèles, notamment la Volkswagen Golf GTE, les Audi TT et Q7, les Škoda Fabia et Fabia Combi, et les SEAT ST Cupra et Leon X-Perience.



JUIN

ACQUISITION AUX PAYS-BAS

Belron annonce avoir acquis Autotaalglas aux Pays-Bas. Autotaalglas est un franchiseur national comprenant 54 points de service.



JUIN

D'IETEREN EXPO

Dans le cadre de son projet « Pole Position » (voir page 14), D'Ieteren Auto réalise sa troisième relocalisation de sites en déplaçant, fin juin, les activités du site Expo (à Laeken, Bruxelles) sur les sites de Drogenbos et Loozenberg (à Zaventem).

SEPTEMBRE

NOUVEAU SITE POUR ACCUEILLIR UNE ACTIVITÉ DE CARROSSERIE CENTRALISÉE

« Zen Park » est le nom de cet espace situé à Drogenbos (au sud de Bruxelles) qui accueillera, à partir de 2017, toutes les activités de carrosserie des concessions actuelles du Mail (Ixelles) et de Centre (Anderlecht), ainsi qu'un nouveau centre My Way. Le contrat de vente de ce terrain de 13.144 m² a été signé le 10 septembre.

SEPTEMBRE

UN NOUVEAU CFO POUR LE GROUPE

Le 1^{er} septembre, Arnaud Laviolette (54 ans) devient Chief Financial Officer du groupe D'Ieteren. Avant de rejoindre D'Ieteren, Arnaud a occupé diverses positions dans le secteur financier, chez ING Belgium en tant que membre du Comité de direction et au sein du Groupe Bruxelles Lambert en qualité de Directeur des participations.



SEPTEMBRE

ACQUISITION EN ALLEMAGNE

Le 24 septembre, Belron Allemagne finalise l'acquisition (annoncée en juillet) de Junited Autoglas, un franchiseur national comprenant 238 points de service.



SEPTEMBRE

SPIRIT OF BELRON CHALLENGE 2015

Plus de 100 événements, tenus partout dans le monde et impliquant plus de 10.000 collaborateurs au total, ont permis de collecter des fonds pour des causes charitables (voir page 39). Le Challenge culmine le 26 septembre par un événement inoubliable. A cette occasion, 1.500 collaborateurs nagent, pédalent, courent et marchent pour récolter des fonds indispensables au partenaire charitable global de Belron, Afrika Tikkun.



NOVEMBRE

BECSA

Les Belron Exceptional Customer Service Awards (BECSA) sont la démonstration du travail exceptionnel fourni au quotidien par les collaborateurs de Belron. Le 10 novembre, son CEO Gary Lubner annonce les 26 lauréats, originaires de 15 pays différents, qui ont été élus à partir d'une excellente liste de nominations.



NOVEMBRE

UNE NOUVELLE ACQUISITION AUX PAYS-BAS

Le 10 novembre, Belron Pays-Bas complète l'acquisition de GlasGarage, un franchiseur national.



NOVEMBRE

AUDI CENTER BRUSSELS

Le 26 novembre, Audi Belgique inaugure son tout nouveau showroom de 1.388 m² à Drogenbos, qui comprend un espace Audi Sport unique dans la région.



DÉCEMBRE

INVESTOR DAY

Le 8 décembre, D'Ieteren organise son premier Investor Day à Londres. Les principaux sujets que le management aborde comprennent l'évolution récente des activités du groupe, leurs conditions de marché ainsi que leur stratégie à moyen terme, et une mise à jour sur la recherche d'un relais de croissance pour D'Ieteren. Les orateurs sont Axel Miller (administrateur délégué du groupe D'Ieteren), Arnaud Laviolette (directeur financier du groupe D'Ieteren), Denis Gorteman (CEO de D'Ieteren Auto) et Gary Lubner (CEO de Belron).