D'Ieteren

Inspiring businesses



1805 D'Ieteren

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2016



SOMMAIRE

LE GROUPE **1**
D'Ieteren en bref 1
Messages du Président et de l'Administrateur délégué 2
Chiffres clés par activité 6
Faits marquants 2016 8

D'IETEREN AUTO **10**
Entretien avec Denis Gorteman, CEO 12
Chiffres clés 2016 17
Nouveaux modèles 18

BELRON **22**
Entretien avec Gary Lubner, CEO 24
Chiffres clés 2016 29

MOLESKINE **30**
Message de Arrigo Berni, CEO 36
Chiffres clés 2016 37

RESPONSABILITE D'ENTREPRISE **38**
D'Ieteren Auto 40
Belron 44

LEXIQUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS UTILISÉS DANS CE RAPPORT D'ACTIVITÉ 48

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 2016. 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 48 de ce rapport. Pour plus d'informations sur ces APM utilisés par D'Ieteren, veuillez vous référer à la page 10 du Rapport financier et de gestion 2016.

D'IETEREN EN BREF

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

D'IETEREN AUTO

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

Chiffre d'affaires 2016 : 3,1 milliards d'euros
Résultat opérationnel 2016 :
77,5 millions d'euros

BELRON

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

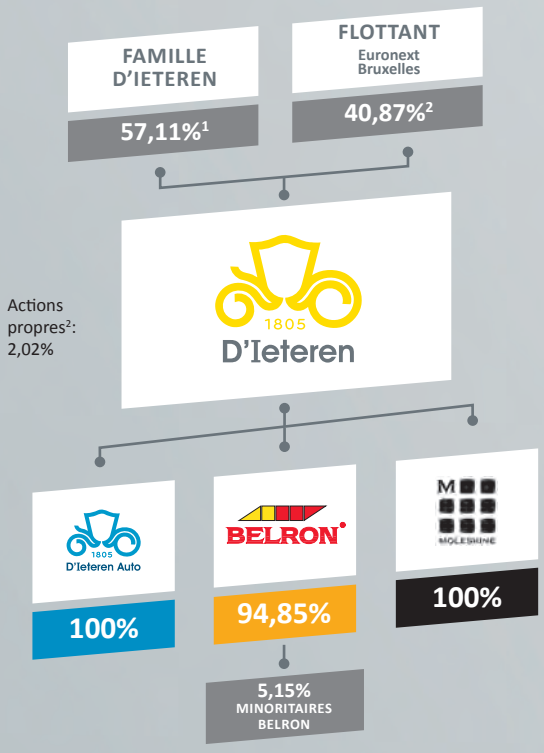
Chiffre d'affaires 2016 : 3,3 milliards d'euros
Résultat opérationnel 2016 :
41,6 millions d'euros

MOLESKINE

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

Chiffre d'affaires 2016 : 145,2 millions d'euros
Résultat opérationnel 2016 :
34,0 millions d'euros

Un groupe familial, coté en bourse...



...et international



[1] En droits de vote : 60,66%
[2] Au 30 décembre 2016

> MESSAGE DU PRÉSIDENT

Mesdames et Messieurs
les actionnaires,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Roland D'Ieteren
Président du Conseil



> MESSAGE DE L'ADMINISTRATEUR-DÉLÉGUÉ

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

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

Avec la nomination de Nicolas D'Ieteren comme Président, c'est une nouvelle page de l'aventure familiale qui s'ouvre. Ensemble avec son cousin Olivier Périer, ils ont confirmé leur ambition de poursuivre le soutien de l'actionnariat familial au développement du groupe et de maintenir les conditions qui permettent à toutes nos activités de réaliser leurs missions en capitalisant sur l'énergie positive de nos équipiers. Avec le Conseil et le Comité exécutif, nous aurons à cœur de travailler à leurs côtés avec enthousiasme pour remplir cette mission.

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

Depuis des années, et au départ de l'activité d'importation et de distribution des véhicules du groupe Volkswagen en Belgique, **D'Ieteren** s'est construit comme un groupe capable d'identifier des activités prometteuses, dirigées par des équipes de management de grande qualité, et guidées par la réalisation de missions claires, orientées sur la satisfaction des besoins de leurs clients et la réalisation des aspirations positives de leurs équipiers. Ces caractéristiques leur permettent de donner du sens à leur action, de mobiliser les énergies de chacun et de s'adapter à des environnements changeants et parfois incertains. Nous poursuivrons en 2017 le travail de définition de notre raison d'être et de celle de chacune de nos activités. Nous continuerons également à identifier d'autres activités susceptibles de rejoindre le groupe.

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





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

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

Au quatrième trimestre 2016, D'Ieteren a **acquis** 41% du capital de **Moleskine**, une entreprise italienne cotée ayant son siège à Milan. Moleskine est une marque aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui bénéficie d'une reconnaissance dans le monde entier. La mission de l'entreprise consiste à contribuer au partage et à la dissémination des connaissances et des cultures humaines. L'entreprise développe un écosystème qui s'adresse à tous ceux qui souhaitent exprimer leur créativité et leur individualité. Notamment, l'entreprise conçoit et vend des carnets sous sa marque légendaire, ainsi que toute une gamme d'accessoires d'écriture, de voyage et de lecture à travers une stratégie de distribution multicanal. Elle est présente dans plus de 100 pays dans le monde et compte plus de 400 employés. Vous trouverez de plus amples informations au sujet de Moleskine dans ce rapport d'activités. Depuis fin janvier et au terme d'une procédure de retrait des actionnaires minoritaires, nous détenons 100% de Moleskine. Je suis très heureux de pouvoir les accueillir dans le groupe D'Ieteren et me réjouis, avec l'ensemble de nos équipes, de pouvoir contribuer à leur développement. La stratégie visera le développement des canaux de distribution, des gammes de produits et des géographies dans lesquels nous sommes présents. Elle fera également la part belle au digital et à l'innovation, comme en témoignent par exemple les nouvelles initiatives telles que le *Smart Writing Set* et le Moleskine Café.

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

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



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

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

Chez **D'Ieteren Auto**, dans un marché très porteur (+10,4% sur un an), la part de marché de D'Ieteren Auto s'est élevée à 21,81%, une performance remarquable dans l'année qui suit celle de la survenance de l'"*Emissiongate*". Je souhaite ici saluer le travail remarquable des équipes de D'Ieteren Auto, qui ont su répondre avec détermination à ce défi majeur en privilégiant l'intérêt de nos clients et en veillant à communiquer de façon transparente à leur égard. L'importante campagne de rappel devrait s'achever cette année, et toutes les mises à jour effectuées jusqu'à présent ont pleinement satisfait nos clients, prouvant ainsi la qualité de service de nos équipes et l'attention portée à nos clients. Les ventes totales ont progressé de plus de 8% (le chiffre d'affaires lié à la vente de véhicules neufs progressant à lui seul de 8,7%) et le résultat opérationnel ajusté de 14%, ce qui est attribuable à une augmentation des volumes de livraison de véhicules neufs (+6,5%) et d'un effet de mix favorable. Volkswagen reste le leader du marché belge avec une part de marché de 10,15% et toutes nos marques se sont positionnées avec succès compte tenu de la qualité de leurs produits.

Moleskine aura connu une nouvelle année de croissance (13,3% de croissance des ventes), au travers de tous ses canaux de distribution (*Wholesale* (+5,5%), *B2B* (+11,8%), *Retail* (+52,5%), *e-commerce* (+37,9%)), de toutes ses géographies (*EMEA, Americas, APAC*), et de toutes les lignes de produits (*Paper, Non-Paper, Moleskine+* avec une mention particulière pour le succès du *Smart Writing Set*). Moleskine a poursuivi ses innovations et le développement de ses gammes de produits. Dans le cadre de la réalisation de son plan stratégique en cours de révision suite à son inclusion dans le groupe, Moleskine poursuivra sa stratégie d'investissement visant à privilégier le développement de ses canaux de distribution qui la mettent en contact direct avec ses clients (retail et e-commerce notamment).

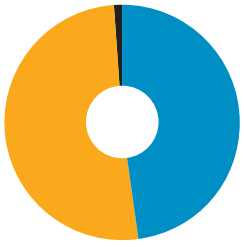
Sur base de ces résultats, et de la génération de liquidités du groupe, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale ordinaire de payer un dividende brut par action de 0,95 EUR (contre 0,90 EUR au titre de 2015).

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

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

CHIFFRES CLÉS
PAR ACTIVITÉ

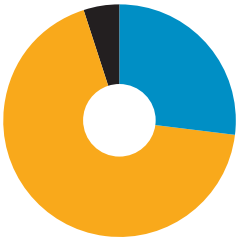
VENTES EXTERNES
6.471,7
millions EUR en 2016



48%
51%
1%

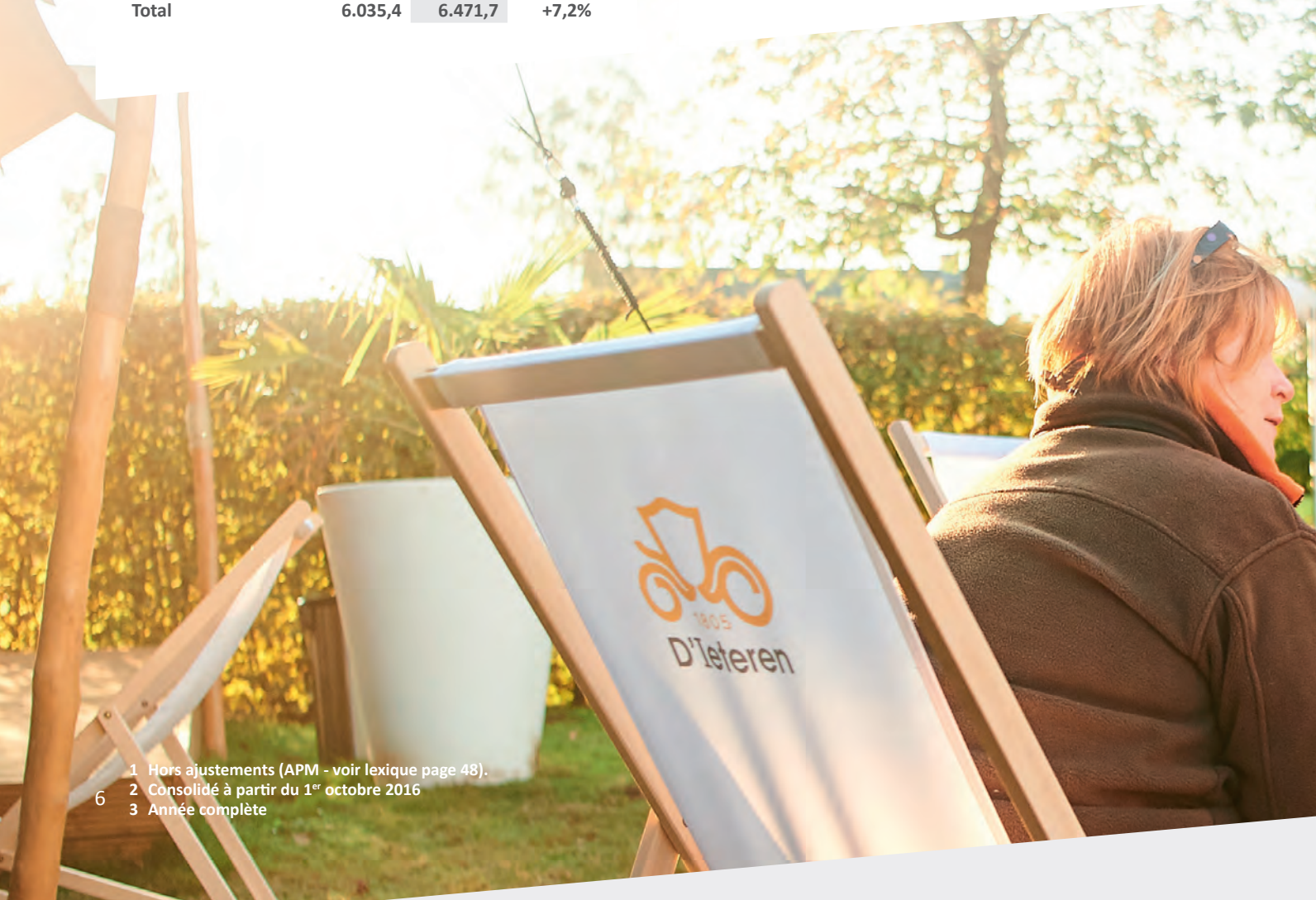
(en millions de EUR)	2015	2016	Var.
D'Ieteren Auto	2.874,2	**3.114,2**	+8,4%
Belron	3.161,2	**3.305,4**	+4,6%
Moleskine	-	**52,1**[2]	-
Total	**6.035,4**	**6.471,7**	**+7,2%**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ*[1]
281,1
millions EUR en 2016



27%
68%
5%

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

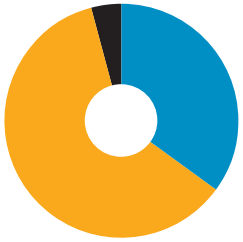


1 Hors ajustements (APM - voir lexique page 48).
2 Consolidé à partir du 1er octobre 2016
3 Année complète

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

241,6

millions EUR en 2016



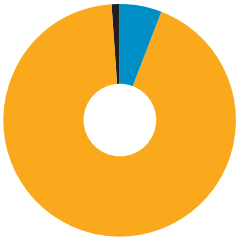
35%
61%
4%

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

PERSONNEL MOYEN

28.348

équivalents temps plein moyens en 2016



6%
93%
1%

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

FAITS MARQUANTS 2016

JANVIER

94E SALON DE L'AUTO



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

MAI

BEST OF BELRON

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



MARS

CONSTITUTION DE LA PREMIÈRE MARKET AREA

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

SEPTEMBRE

ARRIVÉE DE FRANCIS DEPREZ



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



SEPTEMBRE

SPIRIT OF BELRON CHALLENGE

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



SEPTEMBRE

D'IETEREN ACQUIERT MOLESKINE

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

MOLESKINE

DECEMBRE

LANCEMENT D'UNE FRANCHISE DE CARROSSERIES

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

DECEMBRE

SERVICES SUPPLÉMENTAIRES



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

DECEMBRE

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

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



1805
D'Ieteren Auto

D'IETEREN AUTO

LEADER DU MARCHÉ BELGE EN DISTRIBUTION AUTOMOBILE

Volkswagen

Commercial Vehicles

BENTLEY

LAMBORGHINI



NOTRE MÉTIER

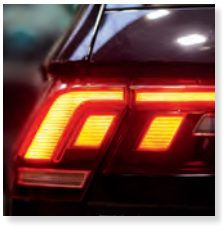
Fort d'une relation de près de 70 ans avec le groupe Volkswagen, D'Ieteren Auto assure en Belgique l'importation, la logistique et la **distribution des véhicules** des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que de leurs pièces de rechange et accessoires.

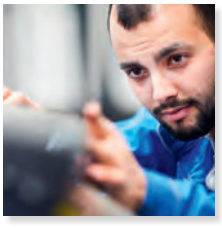
Il est le premier distributeur automobile en Belgique avec une part dans les immatriculations de voitures neuves de près de 22% et 1,2 million de véhicules en circulation. D'Ieteren Auto collabore avec quelque 125 concessionnaires indépendants et détient en propre 21 sites, situés principalement sur l'axe Bruxelles-Anvers.

Il est également actif dans la vente de **véhicules d'occasion** via 8 centres My Way détenus en propre et quelque 132 concessionnaires affiliés au réseau My Way Authorized Distributors.

D'Ieteren Auto propose en outre des solutions de financement automobile et de location à long terme via une filiale commune entre D'Ieteren et Volkswagen Financial Services. Enfin, il distribue les produits Yamaha en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg via D'Ieteren Sport.









ENTRETIEN AVEC

DENIS GORTEMAN

CEO DE D'IETEREN AUTO

ETRE UN ACTEUR DE LA MOBILITÉ DE DEMAIN

Grâce au travail accompli par les équipes, chez D'Ieteren Auto et chez les concessionnaires, ce Salon de l'Auto que nous voulions historique l'a été.

Vous nourrissiez de grandes ambitions pour le Salon de l'Auto 2016. Comment celui-ci s'est-il déroulé pour D'Ieteren Auto ?

Grâce au travail accompli par les équipes, chez D'Ieteren Auto et chez les concessionnaires, ce Salon de l'Auto que nous voulions historique l'a été, puisqu'il a été le deuxième Salon le plus important de notre histoire (hausse des commandes de plus de 20% par rapport aux périodes comparables en 2014 et 2015). Cette performance est d'autant plus remarquable que les équipes ont dû travailler dans un contexte très particulier. En effet, si l' "Emissiongate" du groupe Volkswagen a débuté fin septembre 2015, une deuxième onde de choc nous a cependant frappés à partir de novembre. Il s'agit des soupçons d'irrégularités dans les émissions de CO_2 de certains véhicules que nous distribuions. Le timing était particulièrement défavorable, car c'est en novembre que nos équipes préparent le Salon de l'Auto, sur lequel pesait donc un risque important.

Nous l'avons préparé en prenant d'abord nos responsabilités vis-à-vis de notre réseau, en assumant les ventes perdues fin 2015 (D'Ieteren Auto avait suspendu par deux fois la commercialisation de certains véhicules), pour garder les forces commerciales motivées. Ensuite, nous avons refusé de sacrifier nos prix car nous étions convaincus que les véhicules avaient gardé toute leur valeur. Nous avons par contre misé sur l'offre de services. Il faut notamment évoquer l'action "Wecare", lors de laquelle 10.000 acheteurs de voitures neuves se sont vus offrir gratuitement ce contrat de maintenance de deux ans. Enfin, nous avons pu compter sur la fidélité et la confiance de nos clients et sur l'engagement sans faille de nos concessionnaires, que je tiens à remercier.

"





En avril 2016 a commencé l'action de rappel dans le cadre de l' "Emissiongate", qui concernait quelque 300.000 véhicules équipés d'un logiciel non-conforme en Belgique. Aujourd'hui, où en êtes-vous ?

J'aimerais tout d'abord rappeler que le groupe Volkswagen a dû développer un nombre considérable de solutions techniques, et que chacune d'entre elles doit d'abord être approuvée par la KBA, l'autorité fédérale allemande de régulation du secteur automobile. Il s'agit donc d'un processus assez lent. Par conséquent, pendant l'essentiel de l'année 2016, nous n'avions à notre disposition qu'un quart des solutions techniques. Le groupe Volkswagen s'était néanmoins engagé à fournir toutes les solutions techniques avant fin 2016. A cette date, plus de 50.000 véhicules avaient déjà été mis en conformité en Belgique. Fin février 2017, ce chiffre atteignait déjà plus de 100.000 véhicules. Toute notre organisation est aujourd'hui tournée vers la mise en conformité des véhicules, avec une ferme volonté de terminer l'ensemble des opérations en 2017.

Toutes les mises à jour effectuées à ce jour ont été réalisées avec succès. Nous avons également mis en œuvre une série de solutions pratiques pour certains clients. Après avoir équipé un Volkswagen Crafter de plusieurs ordinateurs, nous avons réalisé les mises à jour du logiciel non-conforme dans les grandes flottes, comme par exemple les sociétés de location, évitant ainsi à tous ces véhicules de devoir passer en concession.

Faisons à présent le point sur vos trois chantiers stratégiques les plus importants. Commençons par la réorganisation du réseau de concessionnaires indépendants, le projet "Market Area".

En 2016, nous avons constitué pas moins de 21 Market Areas, sur un total de 26, sachant que l'objectif initial était de 14. Ceci est une excellente nouvelle, pour deux raisons : d'abord, le réseau a compris notre stratégie et y adhère. Ensuite, nous allons maintenant pouvoir nous reposer sur ce nouveau réseau pour construire le futur, qui sera fait de plus de véhicules électriques, de voitures autonomes ou partagées. Cette transformation du marché va logiquement avoir un impact sur les ventes et le service après-vente. Il fallait donc se renforcer et se préparer à ces évolutions. La stratégie Market Area permet une approche bien plus cohérente de nos cinq marques principales au sein de chaque zone, mais elle engendre également une organisation interne plus efficace, en faisant en sorte que toute une série de services et d'approches soient plus transversaux. Cela se traduit notamment par la mise sur pied de plusieurs comités métier, dont l'objectif est clair : être davantage orienté "réseau", à tous les niveaux. Le réseau exprime un besoin, nous l'analysons, nous développons une solution et nous la mettons en place pour lui. En tant qu'importateur, D'Ieteren Auto considère les 26 Market Area Leaders comme ses premiers clients. Dans ce nouveau contexte, un événement important en 2017 sera la mise en place d'un nouvel outil de Customer Relationship Management (CRM) à 360 degrés. Plus qu'un outil, c'est un état d'esprit. Par le passé, chaque marque avait "ses" clients. Dans notre nouvelle approche, ces clients sont tous des clients de D'Ieteren Auto.

Un autre exemple de transversalité est notre projet Gaïa. Le fait de confier le réseau à 26 Market Area Leaders augmente forcément le risque financier car il est moins réparti qu'auparavant. Il nous fallait donc prendre des mesures pour juguler ce risque. Pour l'ensemble de leurs achats chez D'Ieteren Auto, les concessionnaires sont désormais soumis à un système de paiement au comptant. En échange, nous leur proposons un escompte sur leurs achats et une solution de financement via notre filiale commune Volkswagen D'Ieteren Finance. Ce projet, qui représente un enjeu essentiel, a très bien été accueilli par les concessionnaires. Le résultat, c'est une diminution des besoins en capitaux de D'Ieteren Auto d'environ 70 millions EUR,

En tant qu'importateur, D'Ieteren Auto considère les 26 Market Area Leaders comme ses premiers clients.

L'objectif de Pole Position était de ramener les D'Ieteren Car Centers à l'équilibre financier d'ici 2018. Sauf imprévu, cet engagement devrait être tenu.

en moyenne. La mise en œuvre de ce projet a été exemplaire, car beaucoup d'équipes différentes ont travaillé dessus. Elles ont su collaborer efficacement sur un dossier extrêmement complexe, ce dont je suis très heureux.

Le deuxième volet de votre stratégie est Pole Position, qui a trait à la réorganisation des concessions détenues en propres par D'Ieteren Auto dans la région bruxelloise.

A ce jour, nous avons déménagé les activités des sites Vilvorde, Fort-Jaco, Expo, Stockel, Meiser, Woluwe et Bentley/Lamborghini Zaventem. Nous avons ouvert l'an dernier un nouveau hub, Auto Center Zaventem, qui regroupe nos quatre marques généralistes. En termes de contrats de vente, le retail D'Ieteren Auto progresse mieux que la moyenne nationale. En termes financiers, la perte qu'enregistraient encore les D'Ieteren Car Centers en 2013 a été réduite des deux tiers. Pour rappel, l'objectif de Pole Position était de ramener les D'Ieteren Car Centers à l'équilibre financier d'ici 2018. Sauf imprévu, cet engagement devrait être tenu.

Pole Position, ce n'est pas que de la réorganisation physique, c'est aussi une nouvelle manière d'envisager le service à la clientèle. Dans ce cadre, nous avons inauguré par exemple le service "Twin", qui consiste à faire travailler deux mécaniciens sur une voiture afin de réduire le temps d'attente pour le client. La promesse faite à ce dernier est de lui remettre les clés de sa voiture en moins d'une heure. Après une phase de test fructueuse, ce service est progressivement proposé dans tous les D'Ieteren Car Centers, le but étant de l'introduire ensuite dans le réseau. Un autre exemple est le Pre Delivery Inspection. Avant d'être livrée au client, une voiture subit une série de contrôles et de mises à jour. Par le passé, dans le retail, ces opérations se déroulaient dans chaque concession. L'objectif est que tout cela se fasse désormais dans notre grand centre de distribution à Erps-Kwerps, avec un gain énorme en efficacité, en rapidité et en coût.

L'an dernier, vous aviez annoncé la construction d'une nouvelle carrosserie. Où en est-on ? Et quelles nouvelles initiatives D'Ieteren Auto a-t-il prises au niveau de l'activité de carrosserie en tant que telle ?

Les travaux de la nouvelle carrosserie qui couvrira la zone de Bruxelles ont commencé en novembre 2016 et le site devrait ouvrir début 2018. Cette nouvelle carrosserie sera à la pointe de la technologie et pourra traiter jusqu'à 10.000 entrées par an.

Pour l'activité de carrosserie, nous avons la volonté de développer une franchise (Wondercar), à l'instar de My Way pour les véhicules d'occasion. Nous avons donc défini des standards auxquels nos concessionnaires doivent répondre. Les assureurs et les clients auront ainsi la certitude de bénéficier d'une réparation et d'un service correspondant aux standards de la marque. Cette première franchise nationale de carrosseries en Belgique proposera à la fois des techniques de réparation classiques et du *smart repair.*









Cette idée de création de franchise part d'une constatation : le développement technologique des véhicules et la diminution de la vitesse moyenne entraînent une forte baisse des accidents, et donc du marché de la carrosserie. Nous savons par conséquent que ce marché va reculer d'au moins 35% dans les dix prochaines années. Face à cette réalité, il faut s'assurer de trois choses :

- que nos concessionnaires disposent des dernières techniques de réparation et que leur personnel soit adéquatement formé ;
- que nous ayons tous les outils de communication nécessaires avec les assureurs pour diminuer leurs coûts de gestion ;
- faire en sorte d'avoir le niveau de service adéquat pour répondre aux besoins des clients de nos marques.

Nous nous dirigeons donc vers une concentration du nombre de carrosseries, avec un plus haut niveau de service et de compétences, et unis dans une franchise nationale. Pour l'avenir, un maximum d'une quarantaine de carrosseries sur l'ensemble du territoire devrait largement suffire pour répondre aux besoins des clients.

Le troisième volet de votre stratégie est la suite logique des deux premières : la refonte de votre organisation interne (Powered by You). Vous aviez annoncé l'an dernier la constitution de six pôles de responsabilités.

2016 a été l'année de la mise en place de ces six pôles. En excluant le retail, Volkswagen D'Ieteren Finance ainsi que les quelque 200 personnes travaillant au magasin de pièces et accessoires, D'Ieteren Auto compte environ 800 collaborateurs. Environ 90% d'entre eux ont changé de lieu de travail et/ou de ligne hiérarchique depuis janvier 2016. C'est considérable. Or, que constate-t-on en se retournant sur l'année 2016 ? La vente et l'après-vente se sont très bien portées, les résultats sont en hausse, 74,5% des collaborateurs recommandent D'Ieteren Auto… et tout cela dans le contexte d'un "Emissiongate" !

Réaliser des changements aussi importants, avec des résultats aussi impressionnants, et dans un contexte pour le moins particulier, c'est absolument remarquable. Je veux saluer ici l'engagement et l'énergie de l'ensemble de nos collaborateurs.

La nouvelle politique des Ressources Humaines de D'Ieteren Auto, "Dream Driver", s'inscrit dans ce contexte de changement.

Une politique des Ressources Humaines ne se conçoit pas toute seule, elle s'inscrit dans une stratégie d'entreprise. Les Ressources Humaines accompagnent donc les évolutions dont nous venons de parler, notamment via des formations *ad hoc*, une nouvelle classification des fonctions, une réflexion sur notre positionnement sur le marché de l'emploi, et une utilisation des réseaux sociaux pour le recrutement.

Nous nous dirigeons donc vers une concentration du nombre de carrosseries, avec un plus haut niveau de service et de compétences, et unis dans une franchise nationale.

Nous voulons identifier les compétences à acquérir, les modes de fonctionnement à adopter, les structures à mettre en place pour être un acteur de la mobilité du 21e siècle.

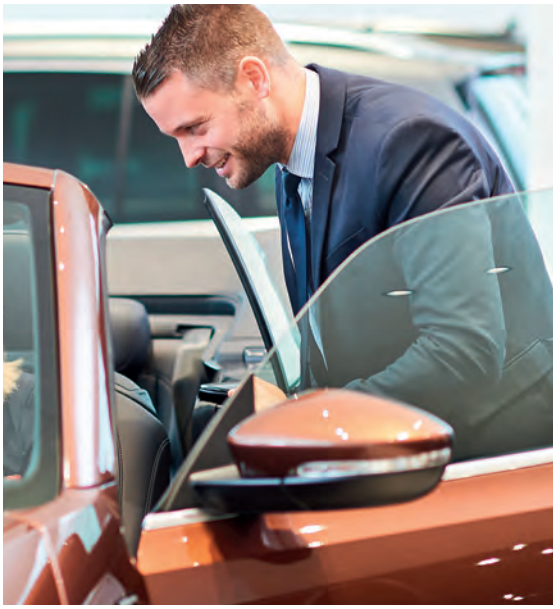
Pour conclure, quelles sont vos priorités en 2017 ?

D'abord, capitaliser sur l'ensemble des changements réalisés pour appuyer le développement de nos marques en Belgique, ce qui se traduira par des ambitions concrètes en termes de part de marché. L'effet conjugué des initiatives dont nous avons parlé et de la sortie de nouveaux modèles attractifs (ex. Volkswagen Arteon, T-Rock et Crafter, ŠKODA Kodiaq, SEAT Ateca et Arona et les nouvelles Porsche Cayenne et Panamera Sport Turismo) devrait nous permettre d'atteindre cet objectif. Ensuite, nous devrons nous adapter aux changements annoncés par le gouvernement belge en 2016 concernant la fiscalité des véhicules de société.

Il faut aussi voir à plus long terme. A présent que nous avons lancé nos trois chantiers importants (Market Area, Pole Position et Powered by You), il est temps de prêter davantage attention à ce qui se passe autour de nous. Le monde évolue très vite et plusieurs événements disruptifs sont à prévoir. C'est à partir de cette constatation qu'est née la réflexion "*D'Ieteren Mobility*". L'idée est de définir le rôle que D'Ieteren Auto doit jouer dans la mobilité de demain. Nous savons que celle-ci sera plus électrique, autonome et partagée, ce qui demande une réflexion profonde sur l'évolution de notre business model. Nous voulons identifier les compétences à acquérir, les modes de fonctionnement à adopter, les structures à mettre en place pour être un acteur de la mobilité du 21e siècle. La première étape dans cette évolution a été franchie avec la conclusion de notre partenariat avec Drivy, la plateforme de location de voitures entre particuliers leader en Europe.



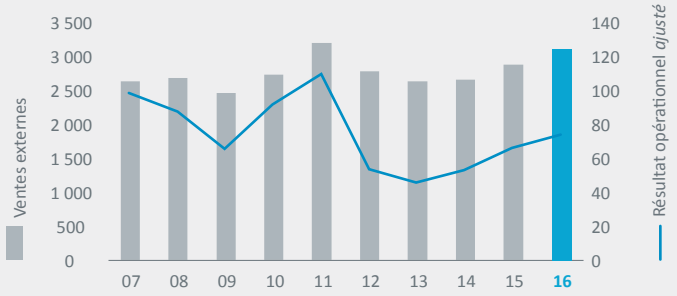




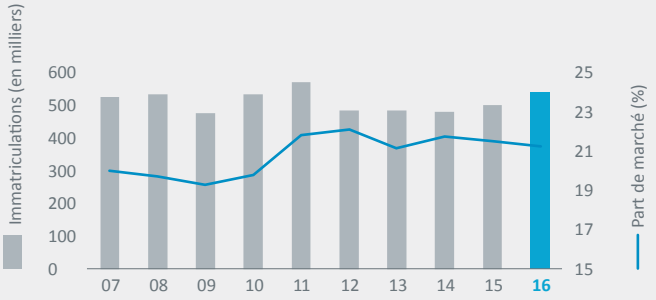
CHIFFRES CLÉS

(en millions de EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Véhicules neufs livrés (en unités)	120.774	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877	111.667	114.978	**122.489**
Ventes externes	2.642,4	2.679,4	2.453,8	2.732,9	3.208,3	2.787,3	2.627,4	2.660,5	2.874,2	**3.114,2**
Résultat opérationnel *ajusté*[1,2]	98,7	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7	53,3	66,5	**75,8**
Marge opérationnelle ajustée	3,7%	3,3%	2,7%	3,4%	3,6%	1,9%	1,8%	2,0%	2,3%	**2,4%**
Résultat *ajusté*, part du groupe										
avant impôts[1,2,3]	74,7	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1	52,5	74,5	**84,2**
après impôts[1,2]	65,2	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0	49,7	74,3	**86,7**
Personnel moyen *(équivalents temps plein moyens)*	1.601	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601	1.606	1.580	**1.610**

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



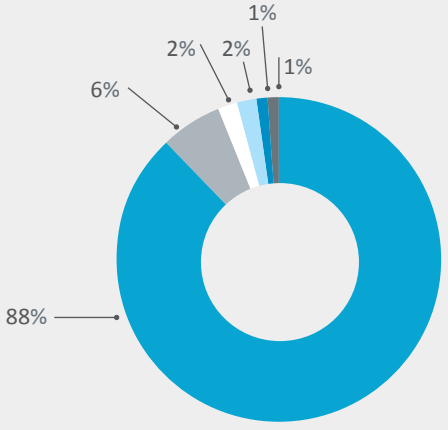
IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTO



ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ

(en millions de EUR)	2015	2016	Var.
Véhicules neufs	2.512,8	**2.731,8**	+8,7%
Pièces de rechange et accessoires	180,4	**185,4**	+2,8%
D'Ieteren Car Centers (après-vente)	83,9	**83,3**	-0,7%
Véhicules d'occasion	46,1	**53,9**	+16,9%
D'Ieteren Sport	25,5	**28,0**	+9,8%
Autres	25,5	**31,8**	+24,7%
D'IETEREN AUTO	2.874,2	**3.114,2**	**+8,4%**

RÉPARTITION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ (2016)



1. Hors éléments de réajustement *(APM - voir lexique page 48)*.
2. Le secteur de la distribution automobile inclut tous les coûts relatifs aux activités Corporate.
3. À la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence (et par conséquent exclus des ventes externes et du résultat opérationnel *ajusté*), et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe, inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat *ajusté* avant impôts des entités mises en équivalence.

NOUVEAUX MODÈLES



Volkswagen

VOLKSWAGEN

ARTEON

Sur l'Arteon, Volkswagen intègre un visage expressif aux traits horizontaux en plus d'un nouveau tracé sensationnel. Le tout nouveau véhicule se positionne au-dessus de la Passat et ajoute une touche particulière à la catégorie moyenne supérieure.



AUDI

Q5

Audi combine la sportivité d'une berline à la polyvalence d'un SUV avec un intérieur très pratique. La deuxième génération du modèle phare est encore plus sportive et plus polyvalente. Les systèmes de connectivité, d'assistance au conducteur et d'efficience permettent à l'Audi Q5 d'établir une nouvelle norme dans ce segment.

SEAT

IBIZA

Avec plus de 5,4 millions d'exemplaires vendus, l'Ibiza est une icône pour la marque SEAT. La 5e génération est un tout nouveau modèle, créé avec des objectifs très ambitieux sur le plan de la sécurité, du design, des performances et du confort. Elle bénéficie des technologies les plus récentes ainsi que de qualités dynamiques exceptionnelles, mais elle enregistre également des avancées majeures en termes d'espace intérieur et de confort.



ŠKODA

KODIAQ

Avec une longueur de 4,70 m, jusqu'à 7 places et un volume de coffre inégalé dans sa catégorie, la ŠKODA KODIAQ est le premier grand SUV du constructeur tchèque. Elle est disponible avec tous les points forts de la marque : design caractéristique, vaste espace intérieur, intelligence pratique et technologies innovantes, qui se retrouvent généralement dans des véhicules de classes supérieures.





BENTLEY

BENTLEY

CONTINENTAL SUPERSPORTS

Bentley lance son modèle de série le plus rapide et le plus puissant à ce jour, la nouvelle Bentley Continental Supersports. Le nom Supersports est légendaire chez Bentley. Il a toujours été synonyme de passion et d'exaltation. C'est la quatre places la plus rapide au monde.



LAMBORGHINI

AVENTADOR S LP 740-4

La nouvelle Lamborghini Aventador S se caractérise par un nouveau design aérodynamique, une suspension redéveloppée, une puissance accrue et des qualités dynamiques inédites. Le "S" illustre l'évolution des modèles existants. L'Aventador S marque également pour les Lamborghini V12 une nouvelle étape dans leur histoire. Le design de la nouvelle Aventador S ouvre clairement la voie à la nouvelle génération Aventador.

PORSCHE

PORSCHE

PANAMERA 4 E-HYBRID

Avec une puissance combinée de 462 ch (340 kW), la nouvelle Panamera 4 E-Hybrid va changer votre quotidien et votre regard sur la technologie hybride. Des performances dignes d'un modèle sport : accélération de 0 à 100 km/h en seulement 4,6 secondes et vitesse maximale de 278 km/h. Et ce avec une consommation de seulement 2,5 l/100 km.



YAMAHA
Revs Your Heart

YAMAHA

MT 09

La MT09 est doté d'un puissant bloc tri-cylindre à couple élevé et offre une maniabilité inégalée. Pour 2017, Yamaha lui confère une face avant intimidante à double optique. L'arrière a été raccourci afin d'accentuer son caractère intransigeant. Grâce aux systèmes Traction Control, Quick Shifter et D-mode, l'expérience de pilotage Hyper Naked est des plus intenses.





BELRON

S'IMPLIQUER AVEC UN SOIN RÉEL DANS LA RÉSOLUTION DES PROBLÈMES DE SES CLIENTS

CARGLASS®

Lebeau Vitres d'autos



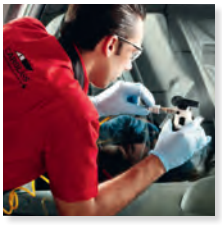
NOTRE MÉTIER

Belron fait la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la **résolution des problèmes de ses clients**. L'entreprise est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, et opère via plus de **dix marques principales**, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Elle prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres, notamment de vitrage de véhicules, pour le compte de certains clients assureurs. En s'appuyant sur ses qualités et son expertise, **Belron étend actuellement ses services** afin de se focaliser sur l'assistance automobile. Elle étudie également la possibilité de développer ses compétences dans les réparations à domicile.

Belron prend en charge quelque 15 millions de clients par an, dans 33 pays et sur cinq continents. L'attention portée à la **qualité du service** génère des taux de satisfaction de la clientèle très élevés.

	2015	2016
Clients (en millions)	14,1	**15,2**
NPS[1]	79,5%	**82,6%**







1 "Net Promoter Score"



INTERVIEW DE

GARY LUBNER

CEO DE BELRON

FAIRE LA DIFFÉRENCE EN S'IMPLIQUANT AVEC UN SOIN RÉEL DANS LA RÉSOLUTION DES PROBLÈMES DES CLIENTS

Cette définition claire de nos objectifs nous a aidés à définir les nouveaux services que nous souhaitions proposer.

Qu'est-ce qui vous a amenés à reformuler la mission de Belron ?

Voilà plusieurs années que les économies développées font face à un déclin du marché de la réparation et du remplacement de vitrage automobile, imputable à la réduction du nombre de kilomètres parcourus, de la vitesse et de la taille des véhicules. S'ajoutent à cela un recul de la criminalité ciblant les véhicules et des revêtements routiers de meilleure qualité. Ces tendances devraient se poursuivre dans les années à venir, soumettant nos activités actuelles à des conditions moins favorables.

C'est ce qui nous a amenés, en 2015 et avec l'aide de McKinsey, à revoir notre stratégie en fonction de nos capacités et de nos marchés proches. Cet exercice nous a permis de comprendre qu'une méthode uniquement "bottom up" ne suffisait pas, qu'il nous fallait aussi adopter une approche "top down" dans l'examen de notre cœur de métier. Et nous avons dès lors reformulé notre engagement : "Faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes de nos clients". Cette définition claire de nos objectifs nous a aidés à définir les nouveaux services que nous souhaitions proposer, ainsi que les critères de volume, d'adaptabilité, de capacité d'innovation et l'usage de nos compétences.

Où en est votre recherche de nouveaux services ?

Lors de la phase initiale, nous avons identifié cinq domaines fondamentaux à envisager, sur la base d'une liste préliminaire qui en comptait plus de trois cent. Ces domaines étaient les services en cas de dommages automobiles et en cas de dégâts immobiliers, les services sociaux, la gestion des déclarations de sinistre, et les services d'information automobile. Au terme d'un examen plus approfondi, nous avons donné la priorité aux services à l'automobiliste, aux propriétaires immobiliers et à la gestion des déclarations de sinistre.

Nous avons envisagé les nouveaux services sur une base nationale, nos plus grands pays évaluant les domaines prioritaires, soutenus par les équipes centrales. Je suis ravi que nous soyons parvenus en décembre 2016 à un accord pour acquérir CARe Carrosserie en Belgique et que nous ayons finalisé l'acquisition de Speedy Collision au Canada, deux spécialistes de la réparation automobile. Ce sont là les deux premières acquisitions majeures dans le cadre de notre stratégie de services supplémentaires. D'autre part, nous avons considérablement étendu nos activités de gestion des déclarations de sinistres hors vitrage aux États-Unis, où nous avons

traité plus de 1,6 millions de sinistres en 2016, contre 0,8 millions en 2015. Nous avons également testé des services de *smart repair* aux Pays-Bas et en Italie, et continué d'étendre nos services d'intervention mobile au Royaume-Uni. Ce sont d'excellents progrès, sachant que nous n'avons défini nos secteurs de prédilection qu'à la fin février.

Pouvez-vous nous expliquer en quoi l'approche de Belron est axée à la fois sur le personnel et les clients ?

Nous sommes convaincus que l'on ne peut satisfaire pleinement ses clients sans satisfaire d'abord pleinement son personnel. Nos initiatives axées sur le personnel visent à faire de Belron un lieu de travail épanouissant. Nous allons même plus loin : nous voulons être le meilleur employeur que nos collaborateurs aient jamais connu. Pour ce faire, nous nous focalisons sur les capacités et l'engagement. Nous offrons de vastes opportunités de formation et d'évolution qui nous permettent de disposer des meilleurs techniciens et travailleurs dans tous nos domaines d'activité. Nous avons récemment mis au point une nouvelle approche pour les techniciens qui combine formation virtuelle simulée et formation pratique sur le terrain. Les aptitudes exceptionnelles de nos techniciens ont été mises en avant lors du concours Best of Belron à Lisbonne en 2016 (voir chapitre Faits marquants, page 8). Sur le plan de l'engagement du personnel, nous avons mis en place un indicateur mensuel , destiné à promouvoir notre culture d'entreprise. Quinze de nos entités ont déjà intégré cet outil, et seront suivies par d'autres. Nous lançons également des initiatives proactivement pour soutenir douze domaines spécifiques connus pour stimuler l'engagement.

Nous sommes convaincus que l'on ne peut satisfaire pleinement ses clients sans satisfaire d'abord pleinement son personnel.

En ce qui concerne la clientèle, nous nous focalisons sur quatre points d'attention : être nos clients, personnaliser notre approche, innover chaque jour et garantir la satisfaction à tout moment. Être nos clients, c'est nous mettre à leur place et juger nos services de leur point de vue et non pas du nôtre, afin d'en acquérir une véritable compréhension. Un des grands enseignements de cette année concerne la rapidité du service : beaucoup de nos clients n'ont pas nécessairement besoin d'être servis le jour-même et sont tout aussi satisfaits s'ils doivent attendre un ou deux jours, jusqu'au moment qui leur convient. La personnalisation, c'est adapter nos services à nos différents clients. Cela peut représenter un réel défi dans une optique d'optimisation de l'efficacité opérationnelle, mais c'est essentiel pour satisfaire pleinement nos clients. L'innovation quotidienne implique d'améliorer continuellement nos services en misant sur le changement progressif plutôt que sur la révolution. Enfin, nous devons exécuter notre travail sans faille et faire en sorte de satisfaire chacun de nos clients chaque jour. Je suis très heureux de constater que le Net Promoter Score de l'ensemble du groupe a atteint 82,6 % en 2016, ce qui représente, je pense, le score le plus élevé d'une entreprise multinationale. Cette attention sans relâche pour le service apporte également une énorme plus-value à nos partenaires assureurs, sachant que la propension de







l'assuré à renouveler sa police augmente significativement lorsque son sinistre a été bien géré, sans compter que cela permet à l'assureur de lui proposer de nouveaux services.

Une autre initiative que nous avons entreprise en 2016 s'appelle "Drive", le tout premier programme de collaboration avec des start-up de Belron. Nous avons donné à des entreprises innovantes l'opportunité de travailler avec nous en pouvant contribuer à améliorer nos opérations et notre politique de service au client. En retour, elles ont reçu un investissement et un soutien pour développer leurs activités. C'est l'entreprise "Sorry as a Service", qui offre une approche unique et personnalisée de la relation client, qui est sortie gagnante du programme. Elle travaille désormais en étroite collaboration avec nous au Royaume-Uni à la création d'une plateforme donnant un accès facile à des informations sur l'expérience individuelle des clients et leur interaction avec nous, ce qui nous permet de satisfaire le client même quand les choses ne se déroulent pas de manière optimale.

Quelles sont les autres priorités de Belron ?

Nous restons déterminés à devenir le choix "naturel" dans chaque marché où nous opérons : réparation et remplacement de vitrage automobile, gestion de dommages automobiles et immobiliers et gestion des déclarations de sinistres. En d'autres termes, nous voulons être le leader incontesté dans l'ensemble de nos activités et être sans égal en termes de services et d'innovation.

Nous croyons aussi fermement en l'idée d'être une organisation gérée au niveau national et soutenue au niveau mondial. Nous savons que nos pays sont au plus proche de leurs marchés, donc dans la meilleure position pour prendre les décisions quant à la façon dont ils mènent leurs activités. Nous évitons de réinventer la roue en partageant nos bonnes pratiques dans l'ensemble du groupe. C'est ce que font les équipes centrales, constituées de véritables experts qui travaillent sur des points spécifiques pour soutenir leurs collègues dans les différents pays et proposer des innovations.

Notre autre priorité essentielle, celle que je considère comme la plus importante de toutes, est de proposer un leadership inspirant. J'ai toujours vu le leadership comme l'avantage concurrentiel ultime et je suis convaincu que des bons dirigeants sont indispensables pour permettre à une entreprise de réussir et de prospérer. Nous évaluons régulièrement nos capacités de leadership et investissons beaucoup pour soutenir nos managers dans leur développement. Je suis ravi que nos indicateurs de leadership aient atteint des niveaux record en 2016.

Qu'est-ce que le Spirit of Belron ?

Il s'agit de notre culture d'entreprise unique. Il est toujours difficile de coller des mots sur une culture d'entreprise, mais nous avons tenté de résumer celle de Belron en quatre termes : attention, passion, collaboration et authenticité. Nous sommes déterminés à être attentifs aux besoins de nos clients, de nos collaborateurs et de nos communautés. Nous aspirons à être exceptionnels plutôt qu'ordinaires. Nous sommes convaincus

Nous nous focalisons sur quatre points d'attention : être nos clients, personnaliser notre approche, innover chaque jour et garantir la satisfaction à tout moment.

Nous voulons être le leader incontesté dans l'ensemble de nos activités et être sans égal en termes de services et d'innovation.



que nous irons plus loin ensemble que seuls. Et enfin nous pensons qu'il est essentiel d'être authentique pour durer à long terme. Nous avons célébré notre culture d'entreprise en septembre lors du Spirit of Belron Challenge, qui a rassemblé cette année pour mon plus grand bonheur 2.000 participants de 27 pays, qui ont pris part à des épreuves sportives, notamment un triathlon, un duathlon et notre premier semi-marathon. Nous avons aussi collecté plus d'un million d'euros pour Afrika Tikkun, l'organisation caritative soutenue au niveau du groupe.

J'ai également été très heureux de voir huit de nos pays obtenir l'or sur la plateforme de durabilité Ecovadis.

En regard de vos priorités stratégiques, quelles réflexions posez-vous sur l'année 2016 ?

La première constatation est que, comme nous nous y attendions, certains marchés de la réparation et du remplacement automobile ont continué de décliner, ce qui a causé des difficultés à nos équipes de management nationales. Les conditions de marché étaient particulièrement dures en France et en Italie, notamment à la suite des grèves des stations d'essence en France qui ont affecté le nombre de kilomètres parcourus, et de l'hiver très sec en Italie qui a exacerbé les tendances sous-jacentes. Nous avons enregistré une dépréciation d'actifs au niveau de nos activités italiennes et nous ne tablons pas sur un rétablissement du marché.

Malgré ces conditions difficiles, nous avons enregistré une augmentation du nombre de clients dans le vitrage automobile de 4 %, passant de 10,9 millions à 11,3 millions, et atteint un niveau record de qualité de service avec un NPS de 82,6 % grâce à nos initiatives axées sur le client. Ce résultat a été obtenu grâce à une foule d'initiatives commerciales visant à apporter une plus-value tant à l'automobiliste qu'à nos partenaires assureurs, gestionnaires de flotte et sociétés de leasing. Nous avons introduit des services de gestion des déclarations de sinistre de vitrage automobile dans plusieurs marchés afin de réduire les coûts administratifs de nos partenaires tout en stimulant les préférences des automobilistes par du marketing innovant, tant traditionnel que digital. Notre entité américaine Safelite AutoGlass a enregistré la plus forte croissance avec 6 % de clients



servis en plus, ce qui est un résultat exceptionnel. Je suis également ravi des investissements consentis pour assurer notre capacité à servir les automobilistes dont les véhicules sont dotés de systèmes d'aide à la conduite (voir encadré ci-dessous) sans devoir les renvoyer à leur concessionnaire. Nous avons ainsi amélioré notre service et réduit les coûts pour nos clients et partenaires.

Je suis heureux de constater le redressement opéré au Royaume-Uni après la perturbation liée aux changements de modèle opérationnel que nous avons introduits en 2014 et 2015, même si la chute de la livre sterling à la suite du vote en faveur du Brexit a augmenté le coût du verre et entraîné une dépréciation d'actifs liée à la diminution de la valeur en euros de nos activités au Royaume-Uni. Nous avons aussi dû enregistrer une dépréciation sur la valeur de nos activités aux Pays-Bas en raison de la poursuite attendue du recul du marché qui devrait continuer à mettre la rentabilité sous pression.

Le résultat opérationnel *ajusté* a augmenté de 5% à 191 millions EUR, principalement en raison de la diminution des pertes au Royaume-Uni et d'une plus grande contribution des États-Unis, partiellement compensées par une baisse en Italie et dans plusieurs autres marchés européens et une augmentation des charges relatives au plan d'incitant à long terme du management. Malgré le déclin des marchés, l'amélioration de la rentabilité nous donne une base solide sur laquelle bâtir notre nouvelle stratégie d'extension de services.





Comme toujours, rien de tout cela ne serait réalisable sans le travail acharné et le dévouement de nos formidables collaborateurs, qui travaillent chaque jour sans relâche pour résoudre les problèmes de nos clients. Je leur suis extrêmement reconnaissant.

J'ai toujours vu le leadership comme l'avantage concurrentiel ultime et je suis convaincu que des bons dirigeants sont indispensables pour permettre à une entreprise de réussir et de prospérer.

ADAS

Les véhicules continuent de gagner en complexité, ce qui engendre des difficultés techniques lors du remplacement d'un pare-brise. C'est déjà le cas depuis de nombreuses années, notamment pour l'anti-givre et les capteurs de pluie. Depuis quelques années, cependant, Belron se trouve confronté à un challenge particulier avec les systèmes d'aide à la conduite (ADAS), qui comportent souvent une caméra intégrée dans le rétroviseur du pare-brise. Les fabricants recommandent un recalibrage des ADAS après un remplacement de pare-brise, afin de garantir que le système continue de fonctionner conformément aux spécifications.

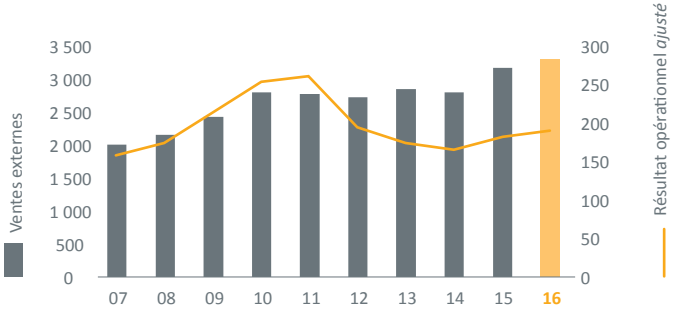
Belron a collaboré avec des entreprises spécialisées en recalibrage pour mettre au point des outils et des techniques permettant de recalibrer les systèmes après le remplacement du vitrage, plutôt que de renvoyer les clients vers d'autres fournisseurs. Nous avons investi dans des outils de recalibrage et réalisé en 2016 plus de 70.000 recalibrages dans le cadre de nos services de remplacement. Comme les véhicules sont de plus en plus équipés d'ADAS et que nous comptons nous adapter à cette évolution, nous prévoyons une augmentation des recalibrages en 2017.



CHIFFRES CLÉS

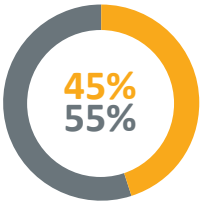
(en millions de EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'interventions (en millions)	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	10,5	10,9	**11,3**
Ventes externes	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	**3.305,4**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	**190,7**
Marge opérationnelle ajustée[1]	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	**5,8%**
Résultat *ajusté*, part du groupe										
avant impôts[1]	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	**148,4**
après impôts[1]	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	**122,6**
Personnel moyen *(équivalents temps plein moyens)*	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	**26.340**

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



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES

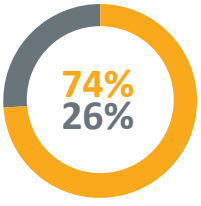
3.305,4
millions EUR en 2016



en millions de EUR	2015	2016	Var.
EUROPE	1.453,9	1.482,4	+2,0%
RESTE DU MONDE	1.707,3	1.823,0	+6,8%
Total	**3.161,2**	**3.305,4**	**+4,6%**

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS PAR TYPE

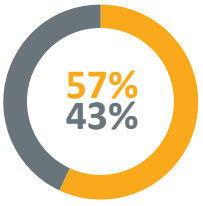
11,3
millions d'unités en 2016



en millions d'unités	2015	2016	Var.
REPLACEMENT	8,1	8,4	+3,7%
RÉPARATION	2,8	2,9	+3,6%
Total	**10,9**	**11,3**	**+3,7%**

RÉPARTITION DES INTERVENTIONS PAR TYPE

11,3
millions d'unités en 2016



en millions d'unités	2015	2016	Var.
MOBILE	6,0	6,4	+6,7%
POINTS DE SERVICE	4,9	4,9	+0,0%
Total	**10,9**	**11,3**	**+3,7%**

1 Hors éléments d'*ajustement* (APM - voir lexique page 48).



MOLESKINE

UNE MARQUE ASPIRATIONNELLE DISTRIBUÉE DANS PLUS DE 100 PAYS



NOTRE MÉTIER

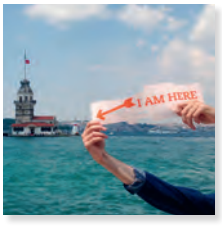
Moleskine est une **marque lifestyle aspirationnelle** bénéficiant d'une reconnaissance dans le monde entier. Elle est synonyme de culture, de voyages, de mémoire, d'imagination et d'identité personnelle.

Symbole du nomadisme contemporain, sa collection de produits comprend des carnets, des agendas, des journaux, des sacs, des instruments d'écriture, des accessoires de lecture et produits hybrides qui permettent de faire migrer des contenus papier vers des appareils numériques, et inversément. Moleskine accompagne la créativité et l'imaginaire de notre temps, en liaison étroite avec le monde numérique à travers un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, sans oublier sa propre communauté en ligne, myMoleskine. L'entreprise vend ses produits à travers une **stratégie de distribution multicanal dans plus de 100 pays**.

L'éditeur milanais Modo&Modo a créé et enregistré la marque Moleskine en 1997, relançant ainsi le carnet légendaire utilisé par les artistes et les intellectuels au cours des deux derniers siècles. Moleskine, dont le siège social est situé à Milan, a été coté en bourse entre avril 2013 et janvier 2017.







L’histoire d’une icône









Tout commence avec un carnet légendaire…

Le produit iconique de la marque est sans conteste son petit carnet noir, simple et pratique, parfait dans sa sobriété. Il a été conçu comme l’héritier du carnet légendaire utilisé par des artistes et intellectuels des 19e et 20e siècles comme les peintres Vincent Van Gogh et Pablo Picasso et les écrivains Ernest Hemingway et Bruce Chatwin. Fidèle compagnon de voyage, ce petit carnet noir a renfermé des esquisses, des notes, des histoires et des idées avant qu’elles ne deviennent des images célèbres ou les pages de nos œuvres favorites. Grand amateur de ce carnet, Chatwin lui donna le nom de “moleskine” (“peau de taupe”) et en conta l’histoire dans son ouvrage The Songlines (Le Chant des pistes), publié en 1987. L’année précédente, le fabriquant des fameux cahiers,

Le produit iconique de la marque est sans conteste son petit carnet noir, simple et pratique, parfait dans sa sobriété.

une entreprise familiale française, avait fermé ses portes, et Chatwin acheta tous les cahiers sur lesquels il put mettre la main. On crut que l’histoire s’arrêterait là.

C’était sans compter l’éditeur milanais Modo&Modo qui, en 1997, ramena à la vie le carnet légendaire, en déposant, par la même occasion, la marque Moleskine. D’emblée, Modo&Modo prit le parti de concevoir et commercialiser le carnet Moleskine d’une manière disruptive. Le simple carnet de notes devint ainsi un élément indispensable pour laisser s’exprimer sa créativité, en posant les fondements d’une marque aspirationnelle et d’un nouveau segment de marché. Répondant aux besoins de ceux qui exercent des métiers créatifs et s’investissent dans des activités axées sur le savoir, Moleskine s’est positionnée comme la marque qui accompagne le style de vie des créatifs.

Grâce à son lien avec les arts créatifs, l'entreprise comble le fossé entre le monde du papier et l'univers numérique.

En 2007, le management, sous la houlette de son CEO Arrigo Berni, a mis en place une stratégie de croissance centrée sur l'expansion et l'amélioration du réseau de distribution, en élargissant la gamme de produits et en améliorant la visibilité de la marque. Alors que les racines de Moleskine sont ancrées dans son légendaire carnet de note, la marque a progressivement développé une gamme de produits "non papier", destinée à séduire un nouveau public, tout en conservant son héritage culturel si distinctif. En 2011, Moleskine a conçu une collection d'accessoires pour l'écriture, le voyage et la lecture, avec notamment des sacs de voyage, des accessoires de bagage et des instruments d'écriture.

Moleskine a également participé à la création d'une nouvelle gamme de produits hybrides. Baptisée Moleskine+, celle-ci vise à faire vivre une expérience fluide de créativité par la migration de contenus sur papier vers des appareils numériques, et inversément. Ces produits ont été spécialement pensés pour s'adapter à nos vies de plus en plus nomades. Ils font partie de la stratégie analogique-numérique de Moleskine. Les catégories "non papier" (collections écriture, voyage, lecture et M+) ont représenté 16,5 % des ventes totales en 2016, un pourcentage qui devrait croître dans les prochaines années.

Un continuum entre univers analogique et numérique

La pensée commune veut que les outils numériques vont progressivement se substituer aux appareils analogiques. Dans la réalité, nous observons pourtant un "continuum entre analogique et numérique". Même dans des pays comme les États-Unis où les technologies numériques sont plus répandues, les consommateurs ne remplacent pas les outils analogiques par des outils numériques. Ils ont plutôt tendance à passer de l'un à l'autre, au gré de leurs activités quotidiennes. Ce constat se retrouve notamment dans l'évolution du marché de la papeterie, lequel devrait continuer de croître dans les prochaines années.

La gamme de produits Moleskine s'inscrit parfaitement dans ce continuum. Grâce à son lien avec les arts créatifs, l'entreprise comble le fossé entre le monde du papier et l'univers numérique, comme l'illustrent la gamme Moleskine+ et le développement













de produits, d'applications et de services en partenariat avec de grands acteurs numériques, comme Adobe et Evernote. En 2016, Moleskine a lancé le Smart Writing Set, composé d'une tablette papier spécialement conçue, d'un stylo intelligent et d'une application qui, ensemble, permettent de numériser instantanément vos notes et dessins tracés sur le papier.

Rentabilité élevée, modèle opérationnel efficace

Les ventes de Moleskine ont progressé de 53 millions EUR en 2010 à 145 millions EUR en 2016, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 18 % sur la période. L'entreprise vise un niveau de ventes de 200 millions EUR d'ici à 2018, ce qui représenterait un taux de croissance annuel moyen de 17 % entre 2016 et 2018. La majeure partie de cette progression sera réalisée via les canaux de vente directe aux consommateurs.

Non contente de connaître une croissance rapide, Moleskine est également une entreprise à la rentabilité élevée qui génère de solides flux de trésorerie grâce au positionnement "premium" de sa marque et à un modèle évolutif et flexible de fabrication en sous-traitance déléguée à un panel diversifié de fournisseurs.

Au 31 décembre 2016, Moleskine employait 401 collaborateurs et commercialisait ses produits dans 102 pays. Les zones EMOA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), Amériques et Asie-Pacifique ont contribué respectivement à hauteur de 44 %, 39 % et 17 % aux ventes de 2016.



Les six piliers de la stratégie de croissance de Moleskine

- Reconnaissance de la marque et engagement : Moleskine entend continuer à améliorer la visibilité de sa marque en faisant croître ses canaux de vente directe aux consommateurs, en consolidant ses relations client via les canaux numériques (réseaux sociaux, moleskine.com, applications Moleskine, communauté en ligne myMoleskine), en stimulant l'attention médiatique et en participant à des événements à forte visibilité.

- Gamme de produits : Moleskine stimule sa croissance en élargissant sa gamme de produits selon trois axes (papier, non papier et services), en ligne avec sa vision qui consiste à bâtir une marque orientée sur un certain style de vie.

- Ventes en gros : plus de 28.700 points de vente dans le monde. Moleskine poursuivra sa croissance en capitalisant sur l'efficacité de son réseau de partenaires de distribution, tout en élargissant le canal des ventes directes aux grandes enseignes de distribution.

- B2B : vente de produits Moleskine personnalisés à des entreprises internationales qui les utilisent dans le cadre de leurs actions marketing. Ce canal continuera de progresser sous l'effet d'une augmentation du nombre de distributeurs et de la poursuite de l'expansion géographique.

- Commerce en ligne : expansion des ventes en ligne stimulée par un modèle opérationnel efficace et par l'engagement des clients en ligne.

- Ventes au détail : même si les ventes en gros et B2B restent celles qui contribuent le plus aux ventes totales, la vente au détail (79 magasins exploités en propre) représente le réseau de distribution qui connaît la plus forte croissance. D'ici 2018, Moleskine entend élargir son réseau à 120 magasins exploités en propre, en inaugurant quelque 20 nouveaux points de ventes par an. Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise a récemment lancé le concept Moleskine Café.



Le Moleskine Café, pour votre dose quotidienne d'inspiration

En juillet 2016, Moleskine a lancé un nouveau concept en gestion directe, le Moleskine Café. Tout à la fois café, galerie d'art, boutique et librairie, cet espace se veut la réinterprétation contemporaine du café littéraire. Il combine les valeurs et les produits de la marque Moleskine à une expérience de café unique, en donnant aux consommateurs une opportunité inédite d'être exposés à la créativité que génère Moleskine, soit directement soit au travers de sa communauté de passionnés qui ne cesse de s'agrandir.

Le premier Moleskine Café a ouvert à Milan, au cœur du quartier du design de Brera. Il a reçu un accueil très chaleureux de la part du public et des médias. Le concept, encore en phase de test, devra être validé avant d'être décliné dans d'autres villes du monde.





En 2016, nous avons, une nouvelle fois, obtenu de solides résultats, avec une croissance des ventes tou(te)s régions géographiques, catégories de produits et canaux de vente confondus, conformément aux prévisions. Nous sommes parvenus à ce résultat tout en continuant à générer de solides flux de trésorerie opérationnels et un bon return pour les actionnaires.

Ces chiffres sont le fruit direct de la mise en place et de l'exécution réussies de notre stratégie qui s'attache à faire croître la reconnaissance de notre marque et l'engagement en faveur de celle-ci, par l'élargissement de notre offre de produits et de services et le développement d'une plate-forme de distribution multicanal.

Nous veillons sans relâche à l'innovation qui a joué un rôle clé en 2016 en nous permettant de proposer à nos clients des concepts et des produits innovants. Le lancement du *Smart Writing Set* et l'inauguration de notre premier Moleskine Café sont autant d'exemples qui illustrent cette démarche. L'excellent accueil qu'ont reçu ces deux initiatives conforte la solidité de notre marque et la capacité de Moleskine à répondre aux besoins en évolution de ses clients, en déclinant avec succès les valeurs essentielles de la marque dans de nouveaux domaines et formats.

Moleskine possède une vision à long terme : bâtir une marque mondiale unique qui rime avec l'art de vivre des créatifs de notre temps. Je suis très enthousiaste d'avoir rejoint le groupe D'Ieteren. Nos deux entreprises possèdent une riche histoire et nos activités respectives sont construites sur des valeurs communes.

Je suis convaincu que D'Ieteren est le partenaire idéal pour poursuivre le développement de notre entreprise selon un schéma de croissance pérenne.

Arrigo Berni
CEO de Moleskine

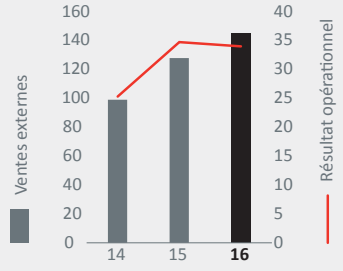


CHIFFRES CLÉS

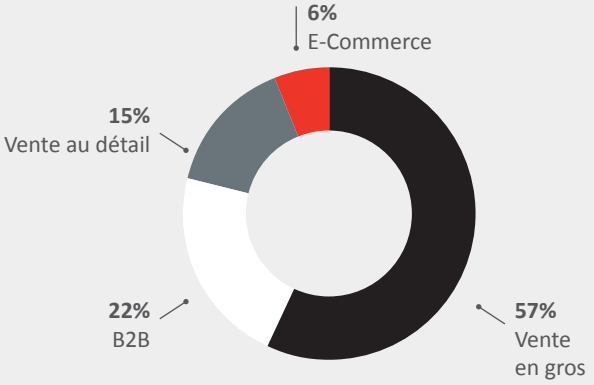
(en millions de EUR)	2014	2015	2016
Ventes externes	98,8	128,2	**145,2**
Résultat opérationnel	25,3	34,8	**34,0**
Marge opérationnelle[1]	25,6%	27,2%	**23,4%**
Résultat avant impôts	24,1	34,6	**32,9**
Résulat après impôts	16,5	27,1	**23,3**
Nombre de magasins	41	58	**79**
Ventes en gros - nombre de points de vente *(en milliers)*	26,7	27,1	**28,7**
Nombre d'employés *(fin d'excercice)*	278	359	**401**

Note: Les résultats de Moleskine sont repris entièrement dans les comptes de D'Ieteren à partir du 1er octobre 2016. Le tableau ci-dessus inclut les résultats annuels.

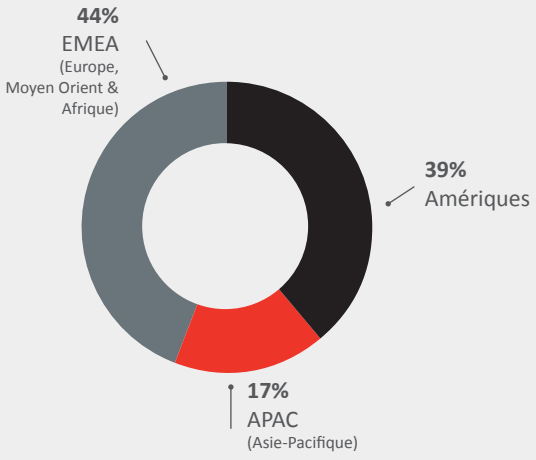
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EN MILLIONS DE EUR)



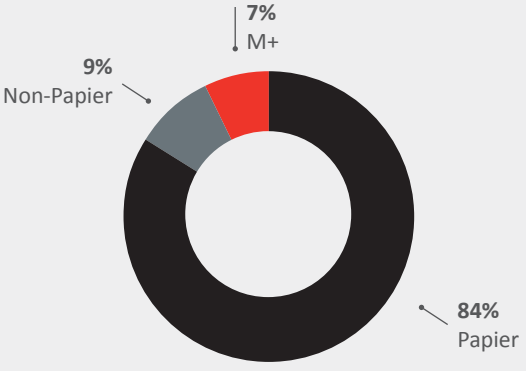
RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION (2016)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES (2016)



RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS (2016)





RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

UN GROUPE CONSCIENT DE SES RESPONSABILTÉS



NOTRE MISSION

Le groupe D'Ieteren veille 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. La mise en œuvre de cette politique de responsabilité sociétale est organisée de façon autonome dans chacune de ses activités afin de répondre au mieux aux défis spécifiques auxquels elles font face, dans le respect des règles et valeurs du groupe.

En 2016, plus que jamais, la responsabilité sociétale a été au cœur du fonctionnement de nos activités.











D'IETEREN AUTO
UNE CONDUITE ENGAGÉE ET RESPONSABLE

Promouvoir une mobilité fluide, sûre et respectueuse de l'environnement est un engagement essentiel pour D'Ieteren Auto qui, en qualité d'importateur des véhicules du groupe Volkswagen et de Yamaha, se doit d'apporter sa valeur ajoutée à la politique produits des constructeurs. Parallèlement à cet engagement, l'entreprise veille à conduire ses activités de manière éthique et responsable au profit de ses clients, partenaires, employés et autres parties prenantes. Enfin, la solidarité envers les communautés locales est particulièrement encouragée au sein de l'entreprise au travers d'actions spécifiques, en ligne avec ses métiers et ses valeurs.

PROMOUVOIR UNE MOBILITÉ FLUIDE, SÛRE ET RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

1. Nouvelles motorisations et partenariats réseau énergie

En plus des segments classiques, D'Ieteren Auto promeut des nouvelles technologies aux combustions moins polluantes. Elles sont disponibles sur toutes ses marques et rassemblent une série de motorisations innovantes : CNG, électrique, hybride,...

L'adaptation des infrastructures, et en particulier en apport énergétique, conditionne naturellement le développement des nouvelles motorisations. D'Ieteren Auto collabore et soutient ces alternatives. Le projet Evora en Flandre et le partenariat avec Engie renforcent les opportunités de recharge électrique. Avec la Fédération du Gaz Naturel, D'Ieteren Auto soutient l'extension du réseau CNG.

2. D'Ieteren Mobility

Trois tendances modélisent la voiture de demain, fruit d'avancées technologiques: l'électrification du parc automobile, la connectivité et l'automatisation, et la transformation de la voiture en un outil de mobilité intelligent et multi-usages.

Parallèlement aux développements technologiques, un certain nombre de tendances sociétales et économiques s'associent pour transformer la mobilité, telles que la limitation du nombre de voitures personnelles, le rétrécissement des voiries, le développement de nouveaux modes de taxation basés sur l'usage et surtout l'économie de partage.

Face à ces changements, D'Ieteren Auto a créé D'Ieteren Mobility fin 2016. Ce nouveau département veille à développer une meilleure compréhension du marché de la mobilité à court et à moyen terme, et à promouvoir et accélérer l'innovation en la matière dans l'entreprise. D'Ieteren Mobility a pour mission de développer une collaboration active avec le monde académique et de conclure des partenariats commerciaux avec des start-up ou incubateurs actifs dans le secteur.

3. Vers plus de flexibilité pour les collaborateurs

Les collaborateurs de D'Ieteren Auto sont encouragés à adopter des solutions plus fluides de mobilité pour leurs propres déplacements. Des pistes sont régulièrement proposées en vue de juguler les émissions de CO_2 liées à la mobilité professionnelle du personnel telles que la promotion du travail à domicile, la promotion de la conduite écologique et le recours à des solutions multimodales.

4. Sécurité

D'Ieteren Auto poursuit ses efforts pour garantir une sécurité optimale aux utilisateurs de ses produits. Les voitures équipées de systèmes intelligents offrent, en sus de l'équipement sécuritaire, de l'informatique embarquée anti-collision et des systèmes d'assistance à la conduite : *Automatic emergency braking, Adaptive cruise control,…* Ces équipements sont favorables tant à la sécurité et la mobilité qu'à l'environnement.

D'Ieteren Auto a également conclu un partenariat avec deux centres de formation post-permis à la conduite, visant en particulier les jeunes et les clients *fleet* et permettant de les sensibiliser à la conduite sécuritaire, l'objectif étant de diminuer les risques d'accidents sur la route. Près de 5.000 stages de formation ont été organisés.

5. Filière de recyclage pour les véhicules

A travers ses différentes marques, D'Ieteren Auto vend près d'une voiture sur cinq en Belgique. Gérer la fin de vie des véhicules contribue à une mobilité responsable. En Belgique, 94% des véhicules hors d'usage sont recyclés et valorisés via une filière homologuée et contrôlée. D'Ieteren Auto participe au succès de récupération et de traitement de ces tonnages de matériaux composites avec Febelauto, ce qui fait de la Belgique un des meilleurs élèves européens en la matière.

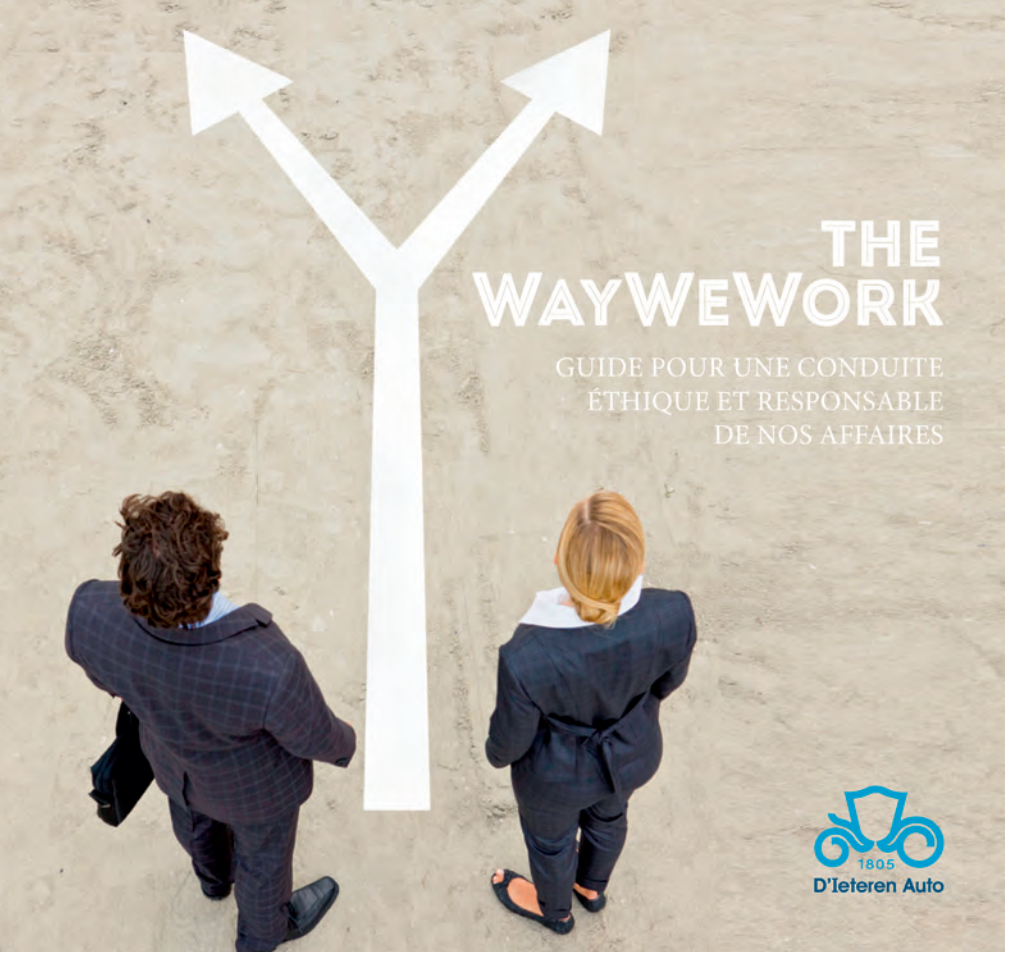
6. Empreinte environnementale

Les objectifs de D'Ieteren Auto pour 2016 de réduction de la consommation énergétique de 20% par rapport à 2006 et d'autoproduction de 25% de l'électricité consommée annuellement dans ses bâtiments ont été dépassés. En 2016, les sites d'exploitation autoproduisaient 36% de l'électricité consommée (18% grâce au photovoltaïque, 82% via la cogénération). Ces performances sont le résultat de mesures telles que la réalisation d'audits énergétiques, l'installation de centrales de cogénération, le recours alternatif au gaz via l'acquisition de nouvelles chaudières, l'installation de panneaux photovoltaïques, etc. Par ailleurs, D'Ieteren Auto veille dans tout aménagement ou construction de bâtiment à améliorer le plus possible la performance énergétique via l'eco-design et l'isolation pendant la rénovation. L'entreprise entend produire elle-même 40% de l'énergie électrique consommée sur l'ensemble de ses sites pour 2018.



Concernant la gestion des déchets, l'entreprise promeut activement le tri et la collecte sélective des déchets de bureaux, ateliers, magasins et de garages ainsi que le stockage sécurisé de produits dangereux. A l'heure actuelle, près de 60% des déchets sont recyclés.





CONDUIRE SES ACTIVITÉS DE MANIÈRE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

1. The Way We Work

Depuis 2014, un Code éthique intitulé *"The Way We Work"* rappelle les valeurs et les pratiques éthiques au quotidien. Ce code est publié sur l'intranet de l'entreprise et couvre les thèmes suivants : comportement sur le lieu de travail, traitement équitable et égalité des chances, sécurité et santé, confidentialité, protection et usage approprié de ressources et de moyens appartenant à la société, conflits d'intérêt, cadeaux et loisirs, rédaction de rapports précis et fiables. 100% des collaborateurs y sont sensibilisés. D'Ieteren Auto développe également des politiques internes dans tous ses métiers pour consolider sa gouvernance. Ces politiques sont assorties d'instructions concrètes et d'outils de mise en œuvre.

2. Achats responsables

Les fournisseurs de produits et services de D'Ieteren Auto sont invités à signer la "Charte publique d'achat" éditée par l'entreprise. De facto, ils s'engagent à respecter les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies dans leurs relations commerciales avec D'Ieteren Auto.

Plus proactivement, D'Ieteren Auto organise ses achats de manière plus responsable. Outre les critères classiques qualité/prix et solidité financière du fournisseur, des critères sociaux, environnementaux et éthiques sont intégrés pour pondérer la sélection de la meilleure offre et influencer la décision d'achat.

3. Une politique RH à valeur ajoutée

3.1. Satisfait à 74,5%

D'Ieteren Auto réalise des études de satisfaction auprès de l'ensemble de ses collaborateurs afin de déterminer les pistes d'amélioration pour le bien-être et la motivation de tous. La dernière enquête a été réalisée en 2016 et le taux de satisfaction générale a atteint 74,5%. L'objectif est d'atteindre 80% en 2018. En vue d'y parvenir, le département des ressources humaines a pris différentes initiatives pour répondre aux attentes exprimées par les collaborateurs: nouvelle classification de fonctions, refonte de la politique de rémunération.

3.2. Transfert de connaissances et renforcement des compétences : un travail continu

Afin de pérenniser les activités de l'entreprise, D'Ieteren Auto assure un transfert de connaissances et de compétences entre les plus âgés et les nouveaux arrivants. Son programme *"Succession management"* permet de réfléchir aux compétences de demain, de préserver les savoirs et savoir-faire des plus anciens pour ainsi assurer le transfert de compétences. Côté nouveaux arrivants, le *"Onboarding programme"* consiste à mettre en place des procédures d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs afin de leur donner toutes les chances de réussir dans leurs nouvelles fonctions et de développer rapidement leurs compétences.



D'Ieteren Auto met la formation et la qualification de ses collaborateurs et futures recrues au cœur de son développement. En 2016, les collaborateurs de D'Ieteren Auto ont bénéficié de 3.848 jours de formation technique et/ou comportementale. 80% des collaborateurs ont ainsi pu suivre une formation, avec en moyenne 3,3 jours de formation par personne. Le développement personnel et professionnel des collaborateurs est également encouragé lors d'entretiens d'évaluation et de coaching que les managers mènent durant l'année. Ces derniers sont aussi encadrés et évalués sur leur capacité de leadership.

3.3. Bien-être au travail et sécurité

Depuis 2015, les espaces de bureaux ont progressivement été aménagés et les collaborateurs regroupés pour développer des dynamiques d'équipe. Flexibilité, efficacité, créativité résument le concept. Les collaborateurs sont encouragés à travailler de manière plus collaborative. L'échange d'idées et de bonnes pratiques sont au cœur de la démarche.

En matière de sécurité au travail, les travailleurs des ateliers de maintenance, par exemple, ont organisé des analyses de risques, des inventaires des moyens de protection et d'intervention, des ateliers sur la sécurité incendie, etc ... permettant ainsi de réduire de manière significative le taux de gravité des accidents du travail.



LA SOLIDARITÉ ENCOURAGÉE ET MENÉE PAR LES COLLABORATEURS



La politique de mécénat Give & Gain se ventile en trois axes d'activités :

- Les activités de volontariat offrent la possibilité aux collaborateurs de consacrer, en équipe, une journée de leur temps de travail à des projets caritatifs.
- L'appel à projets a pour ambition de donner une aide financière ponctuelle à des associations, sur proposition des collaborateurs de l'entreprise, qui ont un projet à financer en lien avec la mobilité solidaire et responsable.
- Les programmes long terme sont des investissements à plus long terme dans des projets sociaux de plus grande envergure, moteurs de changement, en lien étroit avec la mobilité solidaire et responsable. Parmi les programmes développés, citons les sessions de sensibilisation à la sécurité routière dispensés dans les écoles de quartiers défavorisés ou encore *License to Work*, une auto-école sociale dont l'objectif est de permettre à des personnes défavorisées, en réinsertion sociale, d'obtenir le permis de conduire afin d'augmenter leurs chances par la suite de décrocher un emploi. En 2016, 38 personnes en intégration socio-professionnelle étaient impliquées dans le parcours organisé par *License to Work*.

BELRON

UNE CONDUITE EXEMPLAIRE AUJOURD'HUI, SOURCE DE FIERTÉ POUR DEMAIN

Belron continue d'aligner ses activités quotidiennes sur son engagement à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations unies, exposé dans son Code déontologique "Notre façon de travailler".

> **Environnement :** Belron continue de prendre des mesures concrètes pour réduire son empreinte environnementale ;

> **Éthique :** Belron continue de veiller à ce que sa façon de travailler respecte les valeurs d'intégrité, de respect et de confiance ;

> **Humain :** Belron continue de tendre vers des niveaux d'engagement exceptionnels pour ses collaborateurs, en aspirant à être le "meilleur lieu de travail de leur carrière" ;

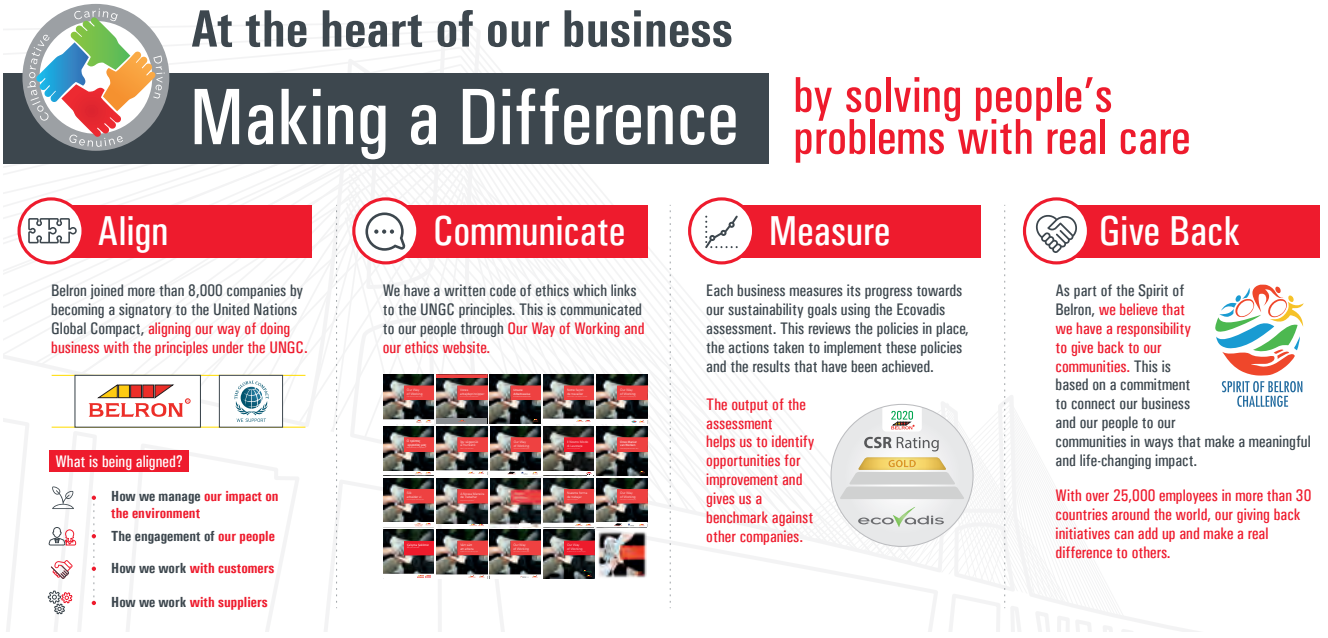
> **Social :** Belron continue d'apporter un soutien actif aux communautés locales à travers le monde, et à Afrika Tikkun au niveau du groupe.

Belron soutient ses entités pour définir ce que cela signifie et comment les collaborateurs peuvent apporter leur pierre à l'édifice. Fortes d'une stratégie claire en matière d'amélioration continue dans tous ces domaines, les filiales de Belron intègrent de mieux en mieux les principes d'une entreprise durable dans leurs activités quotidiennes.

PROGRAMME D'AMÉLIORATION RSE

En adoptant la méthode d'évaluation d'Ecovadis comme base de comparaison RSE, toutes les filiales du groupe ont réalisé leur évaluation pour comparer leurs performances à leurs engagements et définir et prioriser les mesures d'amélioration.

L'évaluation commence par une enquête en ligne et l'envoi de documents à l'appui des réponses fournies. L'ensemble des réponses est analysé par Ecovadis et comparé à d'autres entreprises appartenant au même secteur d'activité. L'évaluation montre que Belron se situe globalement dans le premier décile des plus de 30.000 entreprises à travers le monde qui ont été évaluées par Ecovadis.



L'évaluation est alignée sur les principes du Pacte Mondial des Nations unies, un cadre RSE international et des indicateurs clés repris dans la Global Reporting Initiative.

Chaque entreprise est évaluée sur ses politiques, les mesures prises et les résultats obtenus par rapport à quatre thèmes : minimisation de l'impact sur l'environnement, conditions de travail et droits de l'homme, relations avec les clients et éthique et enfin performance des fournisseurs en matière de développement durable.

Une fois l'analyse terminée par Ecovadis, chaque entreprise reçoit une note détaillée et un classement or, argent ou bronze, avec une évaluation relative à chaque thème et en soulignant les axes d'amélioration future. Après avoir examiné les résultats en détail, les prochaines étapes de progression ont été définies.

Depuis que le programme d'amélioration a été lancé au début de 2015, Carglass France et Carglass Italie ont amélioré leur classement Or. Autoglass Royaume-Uni et Carglass Hongrie ont amélioré leur performance RSE et atteignent le classement Or. Le classement de Carglass Russie et Carglass Grèce a progressé de Bronze à Argent. Les autres entités de Belron vont réévaluer leur performance en 2017.

Belron a pour but de décrocher une médaille d'or sur l'ensemble des quatre thèmes évalués d'ici à 2020. Cela placerait Belron dans le groupe de tête (top 1 %) des entreprises évaluées par Ecovadis tous les ans.

RÉDUIRE L'IMPACT DE LA FLOTTE DE VÉHICULES SUR L'ENVIRONNEMENT

Début 2016, les responsables de flotte de Belron se sont réunis pour partager leurs bonnes pratiques et passer en revue les opportunités d'amélioration. L'un des principaux axes de progrès consistait à savoir comment réduire l'impact de la flotte sur l'environnement. En effet, celle-ci représente 60 % de l'empreinte carbone du groupe et génère un coût de quelque 50 millions EUR par an. Parmi les principales propositions formulées pour réduire la consommation de carburant, les accidents et l'usure, on peut citer : un comportement des conducteurs amélioré par une formation adaptée, une amélioration du reporting et de la gestion, l'utilisation d'applications pour fournir aux conducteurs des informations sur leur performance, l'introduction de véhicules électriques et l'utilisation de dispositifs pour limiter la conduite agressive. Chaque entité évalue actuellement la meilleure façon de tirer parti de ces opportunités, et de bonnes pratiques seront développées et partagées en 2017.

EVALUATION DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES

Suite au succès de la mise en service par Carglass France d'une camionnette électrique dans certaines grandes villes du pays, d'autres filiales de Belron ont témoigné de leur intérêt pour réduire le risque d'une hausse des coûts d'accès au centre des grandes villes et disposer d'alternatives aux éventuelles restrictions imposées aux véhicules diesel et essence. Partant de cette mise en œuvre initiale, deux grandes questions ont été posées : quel est le coût total de détention de ces véhicules et quel est leur impact réel sur l'environnement lorsqu'on prend en compte leur fabrication et leur élimination ? Les recherches conduites par la Vrije Universiteit Brussel (Belgique) montrent qu'avec des subventions, le coût total de détention des véhicules électriques est au moins aussi bon que celui des autres véhicules, tout en étant meilleurs pour l'environnement. Ces informations aideront les gestionnaires de flotte de Belron à exploiter la solution d'une camionnette électrique et à l'inclure dans leurs plans stratégiques pour leur parc automobile.





GESTION DES DÉCHETS DE VERRE

Une équipe composée de collaborateurs de Belron Royaume-Uni, de Belron Purchasing, de Belron Technical et du centre de distribution européen s'est penchée sur la question de la réduction du coût associé aux déchets de verre et sur la façon d'améliorer le chiffre d'affaires en identifiant de nouveaux marchés pour le verre recyclé et la résine PVB (polyvinyl butyral). À l'issue de cette réflexion, il a été décidé que les déchets de verre au Royaume-Uni seront regroupés au centre de distribution britannique et envoyé à l'étranger, en Belgique. Les déchets collectés au Royaume-Uni seront ajoutés à ceux du centre de distribution européen, ce qui représente une économie de plus de 200.000 livres sterling. Les déchets ainsi rassemblés seront recyclés et transformés pour fabriquer d'autres produits tels que des isolants pour bâtiment, des contenants en verre, des doublures de tapis et des peintures industrielles. D'autres filiales de Belron évalueront comment tirer profit, à leur tour, de la centralisation des déchets, les recommandations finales étant cette année formulées conjointement avec l'équipe responsable de la chaîne d'approvisionnement.

AMÉLIORER LA GESTION DES FOURNISSEURS

L'équipe Achats de Belron a élaboré une méthode efficace pour évaluer l'adhésion des fournisseurs au Code déontologique de Belron. Le processus désormais en place aide les acheteurs à identifier et catégoriser le risque associé à leurs fournisseurs. Un système en ligne, baptisé ACESIA, sert à mesurer le respect du Code de déontologie. Si nécessaire, il effectue des évaluations et des audits pour vérifier la conformité et assurer une gestion efficace du risque. Grâce à ce système, les utilisateurs peuvent produire des rapports qui permettent aux acheteurs d'inclure sans difficulté le critère de développement durable dans l'évaluation et la gestion de leurs fournisseurs. En instaurant un système à l'échelle du groupe, les fournisseurs présents dans plusieurs pays ne doivent plus subir une évaluation dans chaque pays puisqu'il est possible de l'effectuer une fois, puis de la partager.

Carglass France met en œuvre ce nouveau système. Dès que les premiers enseignements auront été tirés, Carglass Allemagne, Belron Royaume-Uni et Belron Canada seront les prochains à le déployer auprès de leurs fournisseurs. Le nouveau système est également utilisé pour évaluer les fournisseurs gérés par l'équipe centrale des Achats, parallèlement à un programme d'audits sur site qui concerne les fournisseurs les plus importants et les plus stratégiques.

RECONNAISSANCE DES COLLABORATEURS DE BELRON

Le prix Belron Exceptional Customer Service Award (BECSA) a été créé afin de récompenser les collaborateurs qui apportent un service exceptionnel aux clients pendant toute l'année, en véritables "héros du quotidien". L'année 2016 marque la huitième édition de ces prix. En tout, 372 nominations ont été reçues à ce jour.



Quelque 76 collaborateurs de Belron (un record !) ont été nommés pour les prix BECSA 2016 (Belron Exceptional Customer Service Awards). Chacun d'eux a livré une expérience qui atteste d'un service client exceptionnel, certains d'entre eux ayant même sauvé des vies. Pour les nominations, 21 entités ont soumis la candidature des lauréats issus de leurs programmes de reconnaissance locaux.

Parmi les héros mis en avant en 2016, qui sont autant de sources d'inspiration et de modèles de passion, de dévouement et d'engagement en faveur d'un service client remarquable, figurent :

- des techniciens qui tendent vers la perfection dans leur travail quotidien et qui reçoivent des retours extrêmement positifs de leurs clients ;
- des collaborateurs qui améliorent les méthodes de travail, avec notamment des innovations numériques et des outils de gestion des sinistres qui sont remarquables ;
- des employés d'exception qui inspirent et motivent leur entourage ;
- des équipes qui se mobilisent pour aider collègues et clients en cas de besoin ;
- le sauvetage de la vie de clients, ainsi que celle d'un chien.

SPIRIT OF BELRON CHALLENGE ET AFRIKA TIKKUN

Le Spirit of Belron Challenge est l'occasion de réunir l'ensemble des actions d'aide aux communautés qui sont organisées dans le groupe. Ces activités, qui vont de l'organisation de marchés aux puces à des événements sportifs, en passant par la vente de pâtisseries et le deltaplane, ont pour objectif de collecter des fonds et d'apporter du soutien à des communautés et organisations locales ; elles sont propres à chaque entité, hormis l'engagement auprès d'Afrika Tikkun qui est une action menée au niveau du groupe.

Le Spirit of Belron Challenge qui a eu lieu en septembre est le point culminant de ces activités. Plus de 2.000 personnes ont pris part à la manifestation qui a démarré avec le Spirit of Belron Festival et une tentative de figurer dans le Livre Guinness des records™ pour la plus grande image humaine d'un pays ou d'un continent ; en toute logique, celle de Belron représentait le continent africain. L'action a été une réussite, 811 collaborateurs de Belron, leurs familles et amis ayant participé à la formation de l'image.

Le lendemain, plus de 1.600 personnes originaires de 26 pays ont nagé, pédalé, marché et couru lors de diverses compétitions sportives organisées à Eton Dorney, au Royaume-Uni. Cette année, l'événement a permis de célébrer 15 années de partenariat entre Belron et Afrika Tikkun. La journée a commencé par un mot de bienvenue de Gary Lubner, CEO de Belron, suivi d'une présentation des chèques de collecte de fonds qui ont atteint un total formidable de 1 million EUR.

Une nouvelle fois, un groupe de bénéficiaires d'Afrika Tikkun a participé au Challenge. Faith Sendege, Asemahle Mndini, Benefactor Mokoena et Khanya Sibanda ont été choisis pour venir au Royaume-Uni, non seulement pour leurs aptitudes sportives mais également pour leur attitude positive vis-à-vis de l'enseignement et leur engagement au sein de leur communauté.

Outre sa participation au Spirit of Belron Challenge, ce petit groupe a suivi des professionnels qui travaillent dans des domaines correspondant à leurs aspirations professionnelles, afin de mieux connaître le métier et se forger une expérience. Ils ont également passé du temps avec des collaborateurs de Belron International, de Belron Royaume-Uni et d'AutoRestore, ainsi qu'avec des membres du Conseil d'administration d'Afrika Tikkun au Royaume-Uni. Cette expérience est très précieuse pour ces jeunes. Elle démontre réellement l'impact d'Afrika Tikkun, de la naissance jusqu'à l'insertion dans la vie professionnelle.





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

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

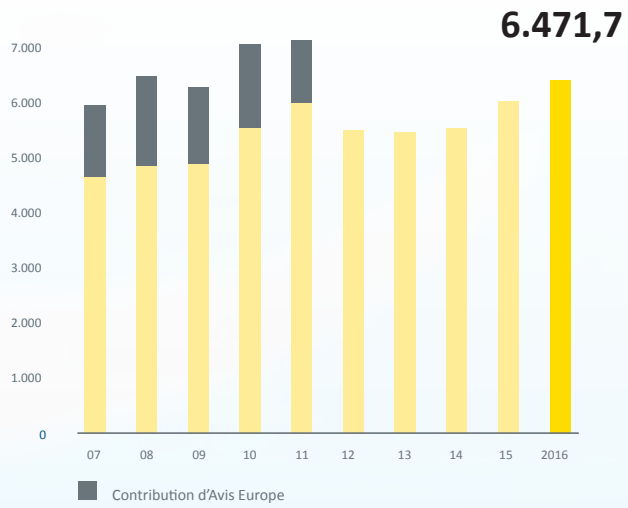
INDICATEURS CLÉS

Résultats consolidés (en millions de EUR)	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016[1]**
Ventes externes	5.967,1	6.501,2	6.269,7	5.533,8	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7
Résultat opérationnel ajusté[2]	361,7	375,1	384,7	348,2	377,2	250,2	220,2	218,4	248,5	281,1
Résultat ajusté, part du groupe										
- avant impôts[2,3]	194,3	191,7	214,2	276,2	305,8	200,2	177,6	175,9	212,1	241,6
- après impôts[2]	166,3	159,0	182,8	234,2	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3
Part du groupe dans le résultat net de la période[4]	127,7	32,2	158,5	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9
Structure financière (en millions de EUR)										
Capitaux propres dont:	1.140,2	1.030,8	1.154,6	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5
- Attribuables aux porteurs de capitaux propres	917,7	896,1	1.028,5	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0
- Intérêts minoritaires	222,5	134,7	126,1	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5
Dette nette (APM - voir lexique page 48)	2.089,6	2.209,7	1.770,2	1.823,0	850,2	491,3	505,3	597,8	573,2	993,5
Données par action[5] (en EUR)										
Part du groupe dans le résultat ajusté net de la période[2,4,6]	3,02	2,89	3,33	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92
Part du groupe dans le résultat net de la période[4,6]	2,32	0,59	2,89	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91
Dividende brut par action ordinaire	0,300	0,300	0,325	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	16,59	16,20	18,60	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43
Informations sur l'action[5,6] (en EUR)										
Cours maximum	34,38	24,80	29,92	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16
Cours minimum	23,67	7,22	7,56	28,85	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08
Cours au 31/12	24,60	7,51	27,91	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00
Cours moyen	29,75	17,53	17,43	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	78.727	82.294	72.195	75.896	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de EUR)	1.360,4	415,3	1.543,5	2.610,3	1.884,2	1.683,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7
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 (équivalents temps plein moyens)	26.004	28.450	29.283	26.374	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348

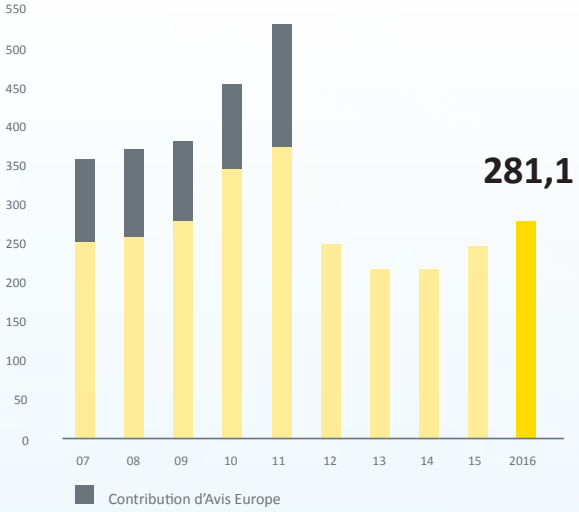
1. Inclut Moleskine à partir du 1er octobre 2016.
2. Après exclusion des éléments d'*ajustement*.
3. A la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence (et par conséquent exclus des ventes et du résultat opérationnel *ajusté*), et afin de refléter 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.
4. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren, conformément à IAS 1.
5. Retraité à la suite de la division du titre D'Ieteren par 10 en 2010.
6. Données calculées conformément à IAS 33.

Note : Afin d'analyser correctement les données ci-dessus, veuillez noter que D'Ieteren a cédé sa participation dans Avis Europe en 2011.
A la suite de cette opération, les chiffres n'incluent plus la contribution d'Avis Europe à partir de 2010.

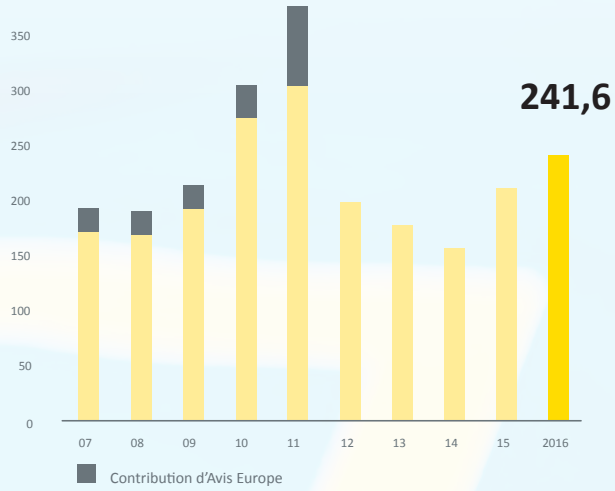
VENTES EXTERNES (en millions de EUR)



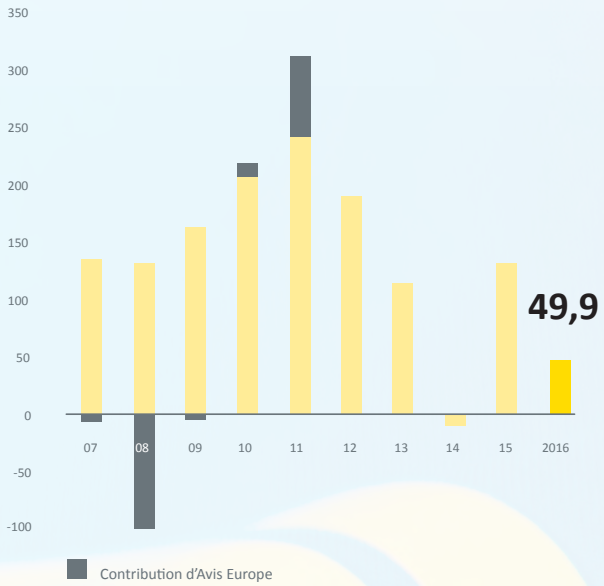
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *AJUSTÉ* (en millions de EUR)



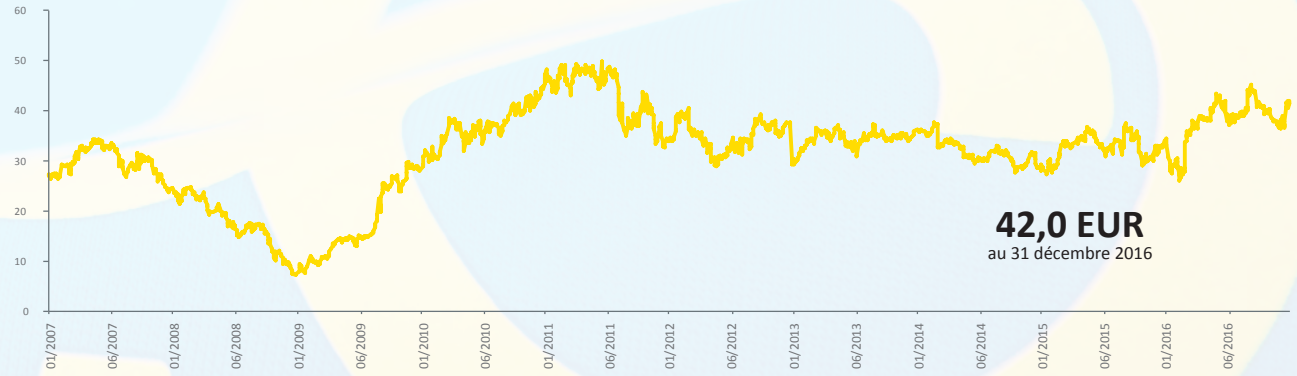
RÉSULTAT *AJUSTÉ* AVANT IMPÔTS, PART DU GROUPE (en millions de EUR)



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



COURS DE L'ACTION D'IETEREN DEPUIS 2007 (EUR)



CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale des actionnaires & Trading update ..... 01 juin 2017
Cotation ex-coupon *(ex date)* ..... 06 juin 2017
Mise en paiement du dividende *(payment date)* ..... 08 juin 2017
Résultats semestriels 2017 ..... 31 août 2017

RELATIONS PRESSE ET 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
Fax : + 32 2 536 91 39

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

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

David Plas, Studio Dann et photothèques Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron et Moleskine.

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

D'Ieteren

Inspiring businesses



1805 D'Ieteren

RAPPORT FINANCIER ET DE GESTION

2016

Rapport financier et de gestion 2016

Sommaire

2 Déclaration des personnes responsables

2 Résultats de l'exercice 2016

17 États financiers consolidés 2016

18 Compte de résultats consolidé

19 État consolidé du résultat global

20 État consolidé de la situation financière

21 État consolidé des variations des capitaux propres

22 Tableau des flux de trésorerie consolidé

23 Notes annexes aux états financiers consolidés

84 Rapport du Commissaire

85 Comptes annuels statutaires résumés 2016

89 Déclaration de gouvernance d'entreprise

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

93 Rapport de rémunération

96 Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

102 Informations sur le capital

104 Informations sur l'action

106 Indicateurs de responsabilité d'entreprise

Contenu du rapport de gestion consolidé *

2 Évolution des affaires, résultats et situation de la société

89 Déclaration de gouvernance d'entreprise

89 Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration et de leurs comités

93 Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise

73,93 Rapport de rémunération

96 Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

102 Informations sur le capital

102 • Publicité des participations importantes (loi transparence)

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

65 • Capitaux propres

74 Gestion des risques financiers

82 Prestations fournies par le commissaire

83 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.
Roland 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 2016

Le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs ("Alternative Performance Measures" ou APM) afin de mieux refléter sa performance opérationnelle. L'évolution réglementaire a récemment conduit le groupe à modifier la dénomination des APM utilisés, sans influence pour autant sur le fond. Les libellés "Résultat courant" et "Eléments inhabituels et réajustements de valeur" précédemment utilisés ont été remplacés par ceux de "Résultat ajusté" et "Eléments d'ajustement". De plus amples informations sur la définition, la méthode de calcul et le contenu de ces APM sont disponibles en page 10.

2016 a été une année très positive pour le groupe D'Ieteren, avec une croissance des ventes et des résultats opérationnels ajustés tant chez D'Ieteren Auto que chez Belron et avec l'acquisition de Moleskine. D'Ieteren Auto a bénéficié d'un marché porteur, d'une gamme attractive de nouveaux modèles et des effets positifs de ses trois projets stratégiques. Belron a continué de gagner des parts de marché dans les géographies les plus importantes, tout en développant sa nouvelle stratégie d'extension de services centrée sur l'objectif de "faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes des clients".

En incluant Moleskine au cours du dernier trimestre, le résultat consolidé ajusté avant impôts, part du groupe[1], de D'Ieteren a augmenté de 13,9% à 241,6 millions EUR en 2016. En excluant la contribution de Moleskine et les coûts de cette acquisition, le résultat consolidé ajusté avant impôts, part du groupe[1], de D'Ieteren a augmenté de 12,1%.

En 2017, D'Ieteren prévoit une croissance du résultat consolidé ajusté avant impôts, part du groupe[1], d'environ 10%, par rapport à un résultat de 241,6 millions EUR en 2016.

1. Synthèse Groupe

A. VENTES

Les **ventes consolidées** se sont établies à **6.471,7 millions EUR, +7,2%** par rapport à 2015. Elles se répartissent comme suit :

- ***D'Ieteren Auto :*** 3.114,2 millions EUR, **+8,4%** sur un an grâce à des volumes en hausse et à un effet mix favorable. En excluant les immatriculations de moins de 30 jours[2], les immatriculations de voitures neuves en Belgique ont augmenté de 10,4% sur un an, et la part de marché[2] de D'Ieteren Auto s'est repliée légèrement à 21,81% (contre 22,34% en 2015). Le nombre total de véhicules neufs, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Auto a progressé de 6,5% à 122.489 unités en 2016.
- ***Belron :*** 3.305,4 millions EUR, **+4,6%** sur un an, se répartissant en une croissance organique de 4,6% principalement enregistrée aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en France et en Espagne, et une croissance liée aux acquisitions de 0,9%, partiellement compensées par un effet de change négatif de 0,9%.
- Les résultats de ***Moleskine*** sont entièrement consolidés dans les comptes de D'Ieteren depuis le 1er octobre 2016. Sa contribution aux ventes consolidées de D'Ieteren s'élève à 52,1 millions EUR en 2016. Sur une base annuelle, les ventes de Moleskine atteignent 145,2 millions EUR (+13,3%).

En excluant Moleskine, les ventes consolidées ont progressé de 6,4% par rapport à 2015.

B. RÉSULTATS

- Le **résultat consolidé avant impôts** s'est inscrit à 99,6 millions EUR en 2016, par rapport à 196,4 millions EUR en 2015. Hors éléments d'*ajustement*[1] (151,3 millions EUR), le résultat consolidé *ajusté* avant impôts a atteint 250,9 millions EUR (+15,8% sur un an). Les éléments d'*ajustement*[1] comprennent essentiellement des amortissements et des pertes de valeur chez Belron, ainsi que des coûts de restructuration du réseau partiellement compensés par des gains sur cession de biens immobiliers chez D'Ieteren Auto.
    - Notre indicateur de performance[1], le résultat **consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe**, s'est établi à 241,6 millions EUR, en augmentation de 13,9% par rapport à 2015. Il se répartit comme suit :
        - ***D'Ieteren Auto et activités Corporate :*** 84,2 millions EUR, +13,0% sur un an, principalement grâce à la hausse des volumes et à un effet mix favorable.
        - ***Belron :*** 148,4 millions EUR, +7,8% sur un an, principalement en raison de l'amélioration de la rentabilité aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne. L'impact de l'augmentation des ventes sur les marges a été limité aux États-Unis.
        - ***Moleskine :*** 9,0 millions EUR (contribution à compter du 1er octobre 2016). Les coûts liés à l'acquisition de Moleskine s'élèvent à 6,2 millions EUR, dont 5,7 millions EUR ont été comptabilisés dans le pôle D'Ieteren Auto et activités Corporate et 0,5 million EUR chez Moleskine.
- **En excluant la contribution de Moleskine et ses coûts d'acquisition**, notre indicateur de performance a atteint 237,7 millions EUR en 2016, en croissance de 12,1% par rapport au résultat de 2015 de 212,1 millions EUR.
- En incluant Moleskine, la **part du groupe dans le résultat net de la période** a atteint 49,9 millions EUR (contre 130,7 millions EUR en 2015). D'Ieteren a généré un résultat net *ajusté*, part du groupe[1], de 215,3 millions EUR, en hausse de 18,2% sur un an.

C. DIVIDENDE

Le Conseil d'administration de D'Ieteren propose d'augmenter le dividende brut de 0,90 EUR par action au titre de l'exercice 2015 à 0,95 EUR par action au titre de l'exercice 2016. S'il est approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires le 1er juin 2017, le dividende sera mis en paiement le 8 juin 2017 (cotation ex-coupon le 6 juin 2017).

D. FINANCEMENT DES ACTIVITÉS

Entre décembre 2015 et décembre 2016, la dette financière nette consolidée[3] du groupe a augmenté de 573,2 millions EUR à 993,5 millions EUR, principalement en raison de l'acquisition de Moleskine.

La trésorerie nette[3] du pôle D'Ieteren Auto et activités Corporate est passée de 106,5 millions EUR à 71,7 millions EUR. Elle comprend un prêt subordonné de 151,3 millions EUR à DM Invest, la filiale détenue à 100% par D'Ieteren SA qui a acquis les actions de Moleskine. La diminution de 103,1 millions EUR des créances commerciales et autres créances, compte tenu du fait que les concessionnaires indépendants sont passés à des paiements au comptant, les dividendes de 43,4 millions EUR reçus de Belron et un EBITDA[4] en hausse ont été plus que compensés par le financement en fonds propres (216,7 millions EUR) de l'acquisition de Moleskine et par le paiement des dividendes (49,3 millions EUR).

La dette financière nette[3] de Belron a augmenté de 751,4 millions EUR en décembre 2015 à 793,1 millions EUR en décembre 2016, principalement en raison de l'appréciation du dollar américain vis-à-vis de l'euro.

La dette nette de Moleskine, incluant DM Invest, s'est élevée à 272,1 millions EUR en fin d'exercice.

E. PRÉVISION POUR LE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AJUSTÉ AVANT IMPÔTS 2017, PART DU GROUPE[1]

En 2017, D'Ieteren prévoit une croissance du résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], d'environ 10%, par rapport à un résultat de 241,6 millions EUR en 2016.

Dans un marché qui devrait légèrement se replier, D'Ieteren Auto prévoit un résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], en légère progression grâce à une augmentation de sa part de marché. De plus, le résultat 2016 comprend des coûts (5,7 millions EUR) liés à l'acquisition de Moleskine, qui ne se répéteront pas.

Belron prévoit une légère baisse de son résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], attribuable à une augmentation des charges relatives au plan d'incitant à long terme du management (19,0 millions EUR prévus en 2017, par rapport à 9,5 millions EUR en 2016).

En excluant les coûts de financement de son acquisition par D'Ieteren, Moleskine prévoit une augmentation de son résultat a*justé* avant impôts, part du groupe[1], de plus de 10% en 2017. Il est également à noter que Moleskine contribuera aux résultats de D'Ieteren sur une année complète, par rapport à 3 mois (Q4) en 2016.

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

- **Hors immatriculations de moins de 30 jours[2], le marché belge a augmenté de 10,4% sur un an, et la part de D'Ieteren Auto s'est repliée de 53pb à 21,81%.**
- **Les ventes de véhicules neufs ont augmenté de 8,7% à 2.731,9 millions EUR en 2016. Les ventes totales se sont inscrites à 3.114,2 millions EUR (contre 2.874,2 millions EUR en 2015, +8,4%).**
- **Le résultat opérationnel s'est élevé à 77,5 millions EUR (contre 60,4 millions EUR en 2015) :**
  - **Le résultat opérationnel *ajusté*[1] s'est élevé à 75,8 millions EUR, en hausse de 14,0%.**
  - **Les éléments d'*ajustement* compris dans le résultat opérationnel se sont établis à 1,7 million EUR.**
- **Le résultat avant impôts a atteint 81,1 millions EUR (contre 57,1 millions EUR en 2015), en hausse de 42,0%.**
- **Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], s'est élevé à 84,2 millions EUR (contre 74,5 millions EUR en 2015), en hausse de 13,0%.**
- **D'Ieteren Auto s'attend à une augmentation de sa part dans un marché qui devrait être légèrement en baisse en 2017.**

2.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

En 2016, les ventes totales de D'Ieteren Auto ont augmenté de 8,4% à 3.114,2 millions EUR, grâce à une progression des volumes et à un effet mix favorable (plus de SUV et moins de véhicules de petite taille).

Véhicules neufs

En excluant les immatriculations de moins de 30 jours[2], les immatriculations de voitures neuves en Belgique ont atteint 519.755 unités, en progression de 10,4% sur un an. En incluant ces immatriculations, elles ont totalisé 539.519 unités, en hausse de 7,7% sur un an.

Hors immatriculations de moins de 30 jours[2], la part de marché des marques distribuées par D'Ieteren Auto a atteint 21,81% en 2016 (contre 22,34% en 2015). Alors qu'au début de l'année 2016, la part de marché de D'Ieteren Auto a été affectée par l' "Emissiongate", elle s'est sensiblement améliorée en cours d'année. Le recul de la part de marché est dès lors principalement attribuable au calendrier des renouvellements de modèles Audi.

Le Salon de l'Auto, qui a eu lieu en janvier 2016, a été le deuxième plus fructueux dans l'histoire de D'Ieteren Auto, avec une augmentation des commandes de plus de 20% par rapport aux périodes comparables en 2014 et 2015.

Volkswagen est restée la première marque en Belgique avec une part de marché[2] de 10,15% en 2016 (en hausse de 10 pb), grâce au succès de la campagne commerciale de la version précédente du Tiguan et au lancement de la nouvelle Tiguan. La demande pour le Touran a également été importante. La part de marché d'Audi a diminué de 50pb pour s'établir à 6,26% en 2016, malgré le succès de l'A4. La part de marché s'est toutefois améliorée au second semestre grâce au lancement du nouveau Q2 et au renouvellement de l'A5. La part de marché de Škoda a été globalement stable grâce au succès de l'Octavia et de la Superb. La part de marché de Porsche s'est maintenue à un niveau élevé grâce au succès de la 911 et au renouvellement des modèles 718 (Boxster et Cayman). La part de marché de Seat a légèrement reculé en raison de l'arrêt de production de l'Altea.

Le marché des véhicules utilitaires légers (0 à 6 tonnes) neufs a enregistré une hausse de 11,1% à 68.540 unités. La part de D'Ieteren Auto dans ce marché a augmenté de 9,19% en 2015 à 10,0% en 2016.

Le nombre total de véhicules neufs, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Auto, a atteint 122.489 unités en 2016 (+6,5% par rapport à 2015). L'effet combiné d'une augmentation des livraisons et d'un effet mix favorable explique la hausse des ventes de véhicules neufs de 8,7% à 2.731,9 millions EUR.

Autres activités

Les ventes de pièces de rechange et accessoires se sont établies à 185,4 millions EUR, +2,8% sur un an, les activités d'après-vente des concessions détenues en propre se sont élevées à 83,3 millions EUR (-0,7% sur un an) et les ventes de véhicules d'occasion ont atteint 53,9 millions EUR (+16,9% sur un an).

Les ventes de D'Ieteren Sport, principalement des motos, quads et scooters Yamaha, ont augmenté de 9,4% en valeur à 27,9 millions EUR.

Résultats

Le résultat opérationnel a atteint 77,5 millions EUR (contre 60,4 millions EUR en 2015). Le résultat opérationnel *ajusté*[1] a atteint 75,8 millions EUR, en progression de 14,0%. L'effet combiné des volumes plus élevés et d'un effet mix favorable (Tiguan et Touran chez Volkswagen, Q7 et A4 chez Audi, Superb et Octavia chez Škoda, et 911 chez Porsche) a été partiellement compensé par des coûts de marketing et d'informatique plus élevés, des coûts de 7,8 millions EUR liés à la campagne au cours de laquelle des contrats Wecare étaient proposés gratuitement pendant 24 mois, et des coûts d'acquisition de Moleskine de 5,7 millions EUR. La rentabilité des activités de Retail a continué à s'améliorer.

Les éléments d'*ajustement*[1] compris dans le résultat opérationnel ont totalisé 1,7 million EUR. Ils comprennent des gains sur cession de biens immobiliers, la reprise de certaines provisions liées à l'"Emissiongate" et des réductions de valeur sur stock, partiellement compensés par des charges liées à la stratégie "Market Area" .

La charge financière nette s'est établie à 1,0 million EUR (contre 3,8 millions EUR en 2015). La charge financière nette *ajustée*[1] a atteint 0,1 million EUR (contre 0,2 million EUR en 2015).

Le résultat *ajusté* avant impôts s'est inscrit à 81,1 millions EUR (contre 57,1 millions EUR en 2015, +42,0%).

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], du segment Distribution automobile & activités Corporate s'est établi à 84,2 millions EUR (par rapport à 74,5 millions EUR en 2015, +13,0%). La contribution des entités mises en équivalence au résultat ajusté avant impôts, part du groupe[1], est passée de 8,2 millions EUR en 2015 à 8,5 millions EUR grâce à une forte activité commerciale chez Volkswagen D'Ieteren Finance.

1.2. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Plusieurs modèles ont été lancés en 2016, notamment l'Audi Q2, la Seat Ateca et la Bentley Bentayga. Les Volkswagen Tiguan et Crafter, les Audi A4 Allroad et A5, et les Porsche Boxster, Cayman et Panamera ont été remplacées. En outre, les Volkswagen up !, Beetle et Amarok, l'Audi A3 et la Seat Leon ont reçu un *facelift*.

D'Ieteren Auto a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie 2018-2020, qui est basée sur trois piliers :

- **"Powered by You"** consiste en la réorganisation de la structure interne de l'entreprise afin qu'elle soit encore davantage centrée sur le client. La nouvelle structure vise l'excellence commerciale et opérationnelle en favorisant des pratiques de travail transversales.
- **"Market Area"** consiste en l'optimisation du réseau de concessionnaires indépendants grâce à des économies d'échelle et des synergies. Fin 2016, pas moins de 21 accords entre zones de chalandise ont été signés (sur un total de 26), ce qui a permis aux Market Area Leaders de commencer à réorganiser leurs régions respectives.
- **"Pole Position"** se focalise sur l'amélioration de la performance des D'Ieteren Car Centers (DCC) en région bruxelloise. A ce jour, 7 sites sur 12 ont été fermés et les activités des sites de Vilvorde, Fort-Jaco, Expo, Stockel, Meiser, Woluwe et Bentley/ Lamborghini Zaventem ont été relocalisées. Un nouveau centre (Auto Center Zaventem) a été inauguré en 2016, réunissant les quatre marques principales sous un même toit.

L'action de rappel dans le cadre de l'"Emissiongate", qui concerne environ 300.000 véhicules équipés d'un logiciel non-conforme en Belgique, a commencé en avril 2016. Le groupe Volkswagen a dû développer un nombre considérable de solutions techniques, dont chacune doit être approuvée par le KBA, l'autorité fédérale allemande de régulation du secteur automobile. Fin 2016, toutes les solutions étaient mises à disposition et environ 50.000 véhicules avaient été mis à jour. Les mises à jour effectuées jusqu'à présent ont pleinement satisfait les clients. La campagne de rappel devrait s'achever cette année.

D'Ieteren Auto a annoncé son intention de mettre en place, avec son réseau de concessionnaires indépendants, une franchise nationale de carrosseries. La segmentation des interventions et l'utilisation des techniques les plus avancées (parmi lesquelles le *smart repair*) devraient permettre de réduire les coûts, de raccourcir les délais de réparation et d'améliorer la transparence des coûts. En plus des marques distribuées par D'Ieteren Auto, ce réseau prendra également en charge les véhicules d'autres marques.

D'Ieteren Auto souhaite jouer un rôle dans la mobilité du futur, qui sera marquée par l'autopartage, l'électrification du parc automobile, la connectivité et l'arrivée des voitures autonomes. L'objectif de la nouvelle équipe D'Ieteren Mobility est de mieux comprendre les changements à venir et de stimuler l'innovation au sein de l'entreprise. Ce département cherchera à nouer des partenariats avec le monde académique et avec des entreprises innovantes. Dans ce contexte, D'Ieteren Auto a annoncé début 2017 une collaboration avec Drivy, la plate-forme de location de voitures entre particuliers leader en Europe. Plusieurs concessions de D'Ieteren Auto à Bruxelles et Anvers loueront leurs véhicules de remplacement via la plate-forme Drivy afin d'optimiser le taux d'utilisation de leur flotte.

1.3. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ 2017

Les immatriculations de voitures neuves en Belgique devraient diminuer légèrement en 2017. D'Ieteren Auto s'attend à une amélioration de sa part de marché grâce à un calendrier de nouveaux modèles prometteur ainsi que des initiatives commerciales.

Le calendrier de sorties en 2017 comprend la Volkswagen Tiguan 7 places et Arteon, la Škoda Kodiaq et la Porsche Panamera Sport Tourismo, ainsi que les remplacements des Audi Q5, A5 Sportback et A5 Cabriolet, et de la Seat Ibiza. La Volkswagen Golf et les Škoda Octavia, Citigo et Rapid recevront quant à elles un *facelift*.

Fin février 2017, le carnet de commandes (en nombre d'unités) s'inscrivait en baisse de 4% sur un an et en hausse de 30% par rapport à février 2015. Il est à noter que 2015 et 2017 étaient de "petites" éditions du Salon de l'Auto.

D'Ieteren Auto prévoit un résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], en légère progression grâce à une augmentation de sa part de marché. De plus, le résultat 2016 comprend des coûts (5,7 millions EUR) liés à l'acquisition de Moleskine, qui ne se répéteront pas.

D'Ieteren Auto continuera à mettre en œuvre sa stratégie. L'introduction d'un nouvel outil de gestion de la relation client (CRM) à 360 degrés constituera une étape majeure vers une organisation centrée sur le client. Tous les processus de vente (véhicules neufs et d'occasion) seront centralisés et automatisés. Une fois cet outil mis en place, il n'y aura plus qu'une base de données (vente et après-vente) comprenant tous les clients. Le déploiement a commencé fin février 2017 et devrait être terminé en mai.

3. Réparation et Remplacement de Vitrage de Véhicules - Belron

- **Les ventes externes ont progressé de 4,6%, se répartissant en une croissance organique de 4,6% et une croissance liée aux acquisitions de 0,9%, partiellement compensées par un effet de change négatif de 0,9%.**
- **Le résultat opérationnel a atteint 41,6 millions EUR (contre 174,4 millions EUR en 2015) :**
    - **Le résultat opérationnel *ajusté*[1] a totalisé 190,7 millions EUR (+4,8%) grâce à l'amélioration des résultats en Europe, en particulier au Royaume-Uni. Aux États-Unis, l'impact de la hausse des ventes sur le résultat opérationnel *ajusté*[1] a été affecté par des investissements liés à la croissance.**
    - **Les éléments *d'ajustement*[1] se sont établis à 149,1 millions EUR et comprennent essentiellement les pertes de valeur et l'amortissement d'immobilisations incorporelles.**
- **Le résultat avant impôts a atteint 5,3 millions EUR (contre 139,3 millions EUR en 2015).**
- **Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], a augmenté de 7,9% à 148,4 millions EUR (contre 137,6 millions EUR en 2015).**
- **Belron prévoit une croissance organique des ventes modérée en 2017, avec des acquisitions possibles dans le cadre de sa stratégie d'extension de services.**

3.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Ventes

Les ventes de Belron ont atteint 3.305,4 millions EUR en 2016, en hausse de 4,6% sur un an, se répartissant en une croissance organique de 4,6% et une croissance par acquisitions de 0,9%, partiellement compensées par un effet de change négatif de 0,9%. Le nombre total d'interventions de réparation et de remplacement de vitrage a augmenté de 3,7% à 11,3 millions. En 2016, Belron a servi 15,2 millions de clients répartis dans ses quatre secteurs d'activité (réparation et remplacement de vitrage automobile, réparation de véhicules, services aux propriétaires immobiliers et gestion des déclarations de sinistre). Ce chiffre est à comparer aux 14,1 millions de clients servis en 2015.

En Europe, les ventes ont augmenté de 2,0%, se répartissant en une hausse organique de 3,1% et une hausse liée aux acquisitions de 1,4%, partiellement compensées par un effet de change négatif de 2,5%. La croissance organique reflète principalement la poursuite du redressement de l'activité du Royaume-Uni et les gains de parts de marché en Allemagne. La croissance externe reflète principalement les acquisitions aux Pays-Bas et en Allemagne réalisées en 2015 ainsi que l'acquisition du franchisé finlandais et des acquisitions de plus petite taille réalisées en Espagne et en Suède en 2016. L'effet de change négatif est principalement dû à la livre sterling plus faible à la suite du référendum concernant la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne.

Hors Europe, les ventes ont progressé de 6,8%, se répartissant en une croissance organique de 5,9%, essentiellement réalisée aux États-Unis en raison de l'augmentation des activités de marketing et d'une collaboration plus étroite avec les partenaires assureurs, une croissance liée aux acquisitions de 0,4% principalement attribuable aux acquisitions aux États-Unis, et un effet de change positif de 0,5%.

Résultats

Le résultat opérationnel s'est établi à 41,6 millions EUR en 2016 (contre 174,4 millions EUR en 2015). Le résultat opérationnel *ajusté*[1] a augmenté de 4,8% à 190,7 millions EUR (contre 182,0 millions en 2015), principalement en raison de la diminution des pertes au Royaume-Uni et d'une plus grande contribution des États-Unis, partiellement compensées par une augmentation des charges relatives au plan d'incitant à long terme du management (9,5 millions EUR en 2016 contre 4,9 millions EUR en 2015).

Les éléments *d'ajustement*[1] compris dans le résultat opérationnel ont totalisé -149,1 millions EUR. Ils comprennent essentiellement la perte de valeur sur goodwill en Italie (61,0 millions EUR), aux Pays-Bas (32,8 millions EUR) et au Royaume-Uni (15,2 millions EUR), ainsi que l'amortissement (16,5 millions EUR) de contrats client et des marques, et les coûts de fermeture de l'usine américaine d'Enfield, partiellement compensés par des gains sur couverture des prix du carburant aux États-Unis.

Les charges financières nettes se sont établies à 35,5 millions EUR (contre 35,1 millions EUR en 2015). Les charges financières nettes *ajustées*[1] sont passées de 36,9 millions EUR à 34,1 millions EUR. Les éléments *d'ajustement*[1] (-1,4 million EUR) sont liés à une perte de valeur sur un prêt au Brésil.

Le résultat avant impôts a atteint 5,3 millions EUR (contre 139,3 millions EUR en 2015).

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], a atteint 148,4 millions EUR (contre 137,6 millions EUR en 2015, +7,8%).

3.2. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

A l'issue d'un examen stratégique axé sur son cœur de métier, Belron a redéfini sa mission de la manière suivante : "Faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes de nos clients". Elle a ainsi permis au management de définir les nouveaux services que Belron pourrait offrir. A partir d'une liste initiale qui comprenait plus de trois cents nouveaux services potentiels, trois ont été considérés comme étant les mieux alignés sur les objectifs et le cœur de métier de Belron : la réparation de véhicules, les services aux propriétaires immobiliers et la gestion des déclarations de sinistre.

Conformément à la nouvelle stratégie d'extension de services, Belron a annoncé fin 2016 l'acquisition de deux entreprises de réparation automobile. Le 15 décembre, Carglass Belgique a conclu un accord pour l'acquisition de CARe Carrosserie en Belgique. CARe Carrosserie compte 16 points de service en Belgique et partage la même philosophie et la même passion pour le service à la clientèle que Carglass. Le 22 décembre 2016, Belron Canada a finalisé l'acquisition de Speedy Collision au Canada. Speedy Collision dispose d'un réseau de 24 points de service franchisés situés en des endroits stratégiques en Alberta, au Saskatchewan et en Ontario.

Ces opérations constituent les premières acquisitions majeures dans le cadre de la nouvelle stratégie d'extension de services. En outre, Belron a considérablement étendu ses activités de gestion des sinistres hors vitrage aux États-Unis. L'entreprise a également introduit des services de *smart repair* aux Pays-Bas et en Italie, et a continué d'étendre ses services mobiles de réparation automobile au Royaume-Uni.

3.3. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ 2017

Dans le secteur de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, Belron s'attend à une croissance modérée des ventes grâce à une croissance organique de la part de marché qui devrait compenser les tendances de marché défavorables. De plus, Belron prévoit une croissance organique et par acquisitions générée par sa stratégie d'extension de service. L'entreprise continuera d'être innovante et de chercher de nouvelles manières d'améliorer son efficacité opérationnelle et sa rentabilité. Belron prévoit une légère baisse de son résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], attribuable à une augmentation des charges relatives au plan d'incitant à long terme du management (19,0 millions EUR prévus en 2017, par rapport à 9,5 millions EUR en 2016).

4. Moleskine

- **Les résultats de Moleskine sont repris entièrement dans les comptes de D'Ieteren depuis le 1er octobre 2016. La part des actionnaires minoritaires dans le compte de résultat, calculée pro rata temporis, s'établissait à 34% au quatrième trimestre 2016.**
- **Contribution de Moleskine (3 mois) aux chiffres annuels 2016 de D'Ieteren :**
  - **Ventes : 52,1 millions EUR**
  - **Résultat opérationnel : 14,6 millions EUR**
  - **Résultat avant impôts : 13,2 millions EUR**
  - **Résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1] : 9,0 millions EUR**
- **Performance de Moleskine, pris isolément, en 2016 (12 mois) :**
  - **Les ventes ont progressé de 13,3% à 145,2 millions EUR (+14,4% à taux de change constants), avec une croissance solide dans toutes les zones géographiques, catégories de produits et canaux de distribution.**
  - **Le résultat opérationnel a légèrement baissé, passant de 34,8 millions EUR en 2015 à 34,0 millions EUR. Ce léger repli reflète le changement de mix de canaux de distribution, avec un poids croissant des canaux de vente directe aux consommateurs (vente au détail et e-commerce) et des ventes en gros plus faibles que prévu aux États-Unis au quatrième trimestre 2016.**

4.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Ventes

Les ventes de Moleskine ont progressé de 13,3% à 145,2 millions EUR en 2016 (+14,4% à taux de change constants). L'effet de change négatif est principalement dû à la faiblesse du livre sterling. Les revenus de la vente en gros (57,0% du total) ont augmenté de 5,5% à taux de change réels en 2016. Les ventes à certains détaillants importants aux Etats-Unis ont été plus faibles que prévu au quatrième trimestre 2016. La zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) a enregistré une croissance des ventes de 6,6% à taux de change réels grâce à une augmentation des ventes directes aux détaillants et à une mise en œuvre plus efficace de la stratégie de marque dans les points de vente. L'augmentation de 2,8% (à taux de change réels) des ventes dans la région APAC (Asie-Pacifique) reflète une croissance dans tous les pays à l'exception du Japon.

Les revenus du canal B2B ont augmenté de 11,8% à taux de change réels, les régions EMEA et Amériques ayant enregistré les taux de croissance les plus élevés. La vente au détail (+52,5%) et l'e-commerce (+37,9%) ont été les canaux de distribution qui ont crû le plus rapidement en 2016. Le nombre de points de vente de Moleskine a atteint 79 à fin 2016 (+21 sur un an). Les initiatives visant à accroître la productivité des magasins existants expliquent la forte croissance des ventes à nombre constant de magasins (+8,4% à taux de change constants). Le canal e-commerce a enregistré une forte croissance des ventes dans toutes les géographies principales, soutenue par l'amélioration significative des principaux indicateurs tels que le taux de fréquentation, la valeur moyenne des commandes et la réussite du lancement du *Smart Writing Set*.

Les ventes des collections Papier et Non-papier ont progressé respectivement de 6,4% et 17,3% à taux de change réels. La collection Moleskine+, qui comprend des outils reliant les univers analogique et numérique, a vu ses revenus augmenter de 2,3 millions EUR en 2015 à 10,5 millions EUR en 2016 en raison de la réussite du lancement du Smart Writing Set.

Toutes les zones géographiques ont continué à contribuer significativement à la croissance des revenus de Moleskine, la région EMEA enregistrant la plus forte croissance des ventes (+14,9%), suivie par les Amériques (+13,1%) et la région APAC (+11,8%).

Résultats de Moleskine pris isolément pour l'année 2016

Le résultat opérationnel s'est établi à 34,0 millions EUR en 2016 (contre 34,8 millions EUR en 2015). La marge opérationnelle est passée de 27,2% à 23,4%, reflétant le changement de mix de canaux de distribution, avec un poids croissant des canaux de vente directe aux consommateurs (vente au détail et e-commerce) et des ventes en gros plus faibles que prévu aux États-Unis au quatrième trimestre 2016.

Le résultat avant impôts de l'exercice 2016 a atteint 32,9 millions EUR (contre 34,6 millions EUR en 2015) et le résultat net est passé de 27,1 millions EUR à 23,3 millions EUR en raison d'impôts temporairement plus élevés.

4.2. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

En 2016, Moleskine a poursuivi ses efforts d'innovation tout en élargissant et en renforçant sa gamme de produits. Dans la catégorie Papier, l'entreprise a lancé plusieurs éditions limitées de produits consacrés, entre autres, à Toy Story, Game of Thrones et les Beatles. Dans la catégorie Non-papier, elle a lancé sa première gamme premium de sacs et portefeuilles en cuir, ainsi qu'une collection de sacs de voyage et d'accessoires pour bagages développée en partenariat avec Bric's.

L'entreprise a également lancé le *Smart Writing Set* qui combine une tablette papier spécialement conçue, un stylo intelligent et une application qui numérise instantanément les notes et dessins tracés sur le papier. La réaction des consommateurs a été très enthousiaste et les ventes ont largement dépassé les attentes.

Le premier Moleskine Café détenu en propre a été ouvert dans le quartier du design de Brera à Milan. Le concept consiste en une interprétation contemporaine du café littéraire. Il associe les valeurs et les produits de la marque Moleskine à une expérience de café unique. Le Café, qui a suscité des réactions très positives de la part des consommateurs et des médias, illustre la volonté de Moleskine de proposer des concepts et des produits novateurs.

Le 24 janvier 2017, D'Ieteren a clôturé avec succès, via sa filiale DM Invest, une procédure de *squeeze out* sur le solde des actions Moleskine. D'Ieteren détient désormais, ensemble avec Moleskine qui possède des actions propres, 100% des actions de l'entreprise. Par conséquent, l'action Moleskine a été retirée de la Bourse de Milan.

4.3. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ 2017

Moleskine continuera à mettre en œuvre sa stratégie tout en renforçant la notoriété de la marque, en augmentant la proximité avec le client et en innovant.

En excluant les coûts de financement de son acquisition par D'Ieteren, Moleskine prévoit une augmentation de son résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe[1], de plus de 10% en 2017. Il est également à noter que Moleskine contribuera aux résultats de D'Ieteren sur une année complète, par rapport à 3 mois (Q4) en 2016.

1 Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs ("Alternative Performance Measures" ou APM). Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS. Voir page 10 pour la définition de ces indicateurs de performance.

2 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.

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

4 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.

5. Indicateurs de performance alternatifs (APM) – Indicateurs Non-GAAP

CADRE CONCEPTUEL ET DÉFINITIONS

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.

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 et comprennent les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

en millions de EUR	2016			2015		
	Total	*Dont*		**Total**	*Dont*	
		Résultat ajusté	*Eléments d'ajustement*		*Résultat ajusté*	*Eléments d'ajustement*
Produits des activités ordinaires	**6.471,7**	*6.471,7*	*-*	**6.035,4**	*6.035,4*	*-*
Coût des ventes	-4.472,3	*-4.471,0*	*-1,3*	-4.169,5	*-4.171,6*	*2,1*
Marge brute	**1.999,4**	*2.000,7*	*-1,3*	**1.865,9**	*1.863,8*	*2,1*
Charges commerciales et administratives	-1.751,5	*-1.727,0*	*-24,5*	-1.622,9	*-1.611,7*	*-11,2*
Autres produits opérationnels	10,5	*4,2*	*6,3*	7,0	*1,6*	*5,4*
Autres charges opérationnelles	-124,7	*3,2*	*-127,9*	-15,2	*-5,2*	*-10,0*
Résultat opérationnel	**133,7**	*281,1*	*-147,4*	**234,8**	*248,5*	*-13,7*
Charges financières nettes	-37,9	*-35,6*	*-2,3*	-38,9	*-37,1*	*-1,8*
Produits financiers	1,6	*1,6*	*-*	3,7	*3,6*	*0,1*
Charges financières	-39,5	*-37,2*	*-2,3*	-42,6	*-40,7*	*-1,9*
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	3,8	*5,4*	*-1,6*	0,5	*5,2*	*-4,7*
Résultat avant impôts	**99,6**	*250,9*	*-151,3*	**196,4**	*216,6*	*-20,2*
Impôts sur le résultat	-23,0	*-25,8*	*2,8*	-21,6	*-24,2*	*2,6*
Résultat des activités poursuivies	**76,6**	*225,1*	*-148,5*	**174,8**	*192,4*	*-17,6*
Activités abandonnées	-24,9	*-*	*-24,9*	-40,4	*-4,4*	*-36,0*
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**51,7**	*225,1*	*-173,4*	**134,4**	*188,0*	*-53,6*
Résultat attribuable aux :						
Porteurs de capitaux propres de la société-mère	**49,9**	*215,3*	*-165,4*	**130,7**	*182,2*	*-51,5*
Participations ne donnant pas le contrôle	1,8	*9,8*	*-8,0*	3,7	*5,8*	*-2,1*
Résultat par action pour le résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère						
De base (en EUR)	0,91	*3,92*	*-3,01*	2,38	*3,32*	*-0,94*
Dilué (en EUR)	0,91	*3,92*	*-3,01*	2,38	*3,31*	*-0,93*

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

en millions de EUR	2016					2015			
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Éliminations	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Éliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	3.114,2	3.305,4	52,1	-	6.471,7	2.874,2	3.161,2	-	6.035,4
Produits intra-groupe des activités ordinaires	7,7	-	-	-7,7	-	5,1	-	-5,1	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.121,9**	**3.305,4**	**52,1**	**-7,7**	**6.471,7**	**2.879,3**	**3.161,2**	**-5,1**	**6.035,4**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**77,5**	**41,6**	**14,6**	**-**	**133,7**	**60,4**	**174,4**	**-**	**234,8**
Dont Résultat ajusté	*75,8*	*190,7*	*14,6*	*-*	*281,1*	*66,5*	*182,0*	*-*	*248,5*
Eléments d'ajustement	*1,7*	*-149,1*	*-*	*-*	*-147,4*	*-6,1*	*-7,6*	*-*	*-13,7*
Charges financières nettes	-1,0	-35,5	-1,4	-	-37,9	-3,8	-35,1	-	-38,9
Produits financiers	1,1	0,4	0,1	-	1,6	1,3	2,4	-	3,7
Charges financières	-2,1	-35,9	-1,5	-	-39,5	-5,1	-37,5	-	-42,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	4,6	-0,8	-	-	3,8	0,5	-	-	0,5
Résultat avant impôts	**81,1**	**5,3**	**13,2**	**-**	**99,6**	**57,1**	**139,3**	**-**	**196,4**
Dont Résultat ajusté	*81,1*	*156,6*	*13,2*	*-*	*250,9*	*71,5*	*145,1*	*-*	*216,6*
Eléments d'ajustement	*-*	*-151,3*	*-*	*-*	*-151,3*	*-14,4*	*-5,8*	*-*	*-20,2*
Impôts sur le résultat	2,7	-21,6	-4,1	-	-23,0	2,6	-24,2	-	-21,6
Résultat des activités poursuivies	**83,8**	**-16,3**	**9,1**	**-**	**76,6**	**59,7**	**115,1**	**-**	**174,8**
Dont Résultat ajusté	*86,7*	*129,3*	*9,1*	*-*	*225,1*	*74,2*	*118,2*	*-*	*192,4*
Eléments d'ajustement	*-2,9*	*-145,6*	*-*	*-*	*-148,5*	*-14,5*	*-3,1*	*-*	*-17,6*
Activités abandonnées	-	-24,9	-	-	-24,9	-	-40,4	-	-40,4
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**83,8**	**-41,2**	**9,1**	**-**	**51,7**	**59,7**	**74,7**	**-**	**134,4**

Résultat attribuable aux :	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Éliminations	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Éliminations	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la société-mère	**83,8**	**-39,9**	**6,0**	**-**	**49,9**	**59,8**	**70,9**	**-**	**130,7**
Dont Résultat ajusté	*86,7*	*122,6*	*6,0*	*-*	*215,3*	*74,3*	*107,9*	*-*	*182,2*
Eléments d'ajustement	*-2,9*	*-162,5*	*-*	*-*	*-165,4*	*-14,5*	*-37,0*	*-*	*-51,5*
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-1,3	3,1	-	1,8	-0,1	3,8	-	3,7
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**83,8**	**-41,2**	**9,1**	**-**	**51,7**	**59,7**	**74,7**	**-**	**134,4**

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

Pour les exercices clôturés le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, les éléments d'*ajustement* comprenaient :

en millions de EUR	2016				2015			
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules		Groupe
Eléments d'ajustements								
Inclus dans le résultat opérationnel	**1,7**	**-149,1**	**-**	**-147,4**	**-6,1**	**-7,6**		**-13,7**
Réajustement de valeur des instruments financiers	*-*	*5,9 (g)*	*-*	*5,9*	*-*	*6,1 (g)*		*6,1*
Amortissement des contrats client	*-*	*-9,6 (h)*	*-*	*-9,6*	*-*	*-9,9 (h)*		*-9,9*
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	*-*	*-1,0 (i)*	*-*	*-1,0*	*-*	*-1,6 (i)*		*-1,6*
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	*-*	*-*	*-*	*-*	*-0,6 (d)*	*-*		*-0,6*
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	*-*	*-133,2 (j)*	*-*	*-133,2*	*-4,1 (e)*	*-13,1 (j)*		*-17,2*
Autres éléments d'ajustement	*1,7 (a)*	*-11,2 (k)*	*-*	*-9,5*	*-1,4 (a)*	*10,9 (k)*		*9,5*
Inclus dans les charges financières nettes	**-0,9**	**-1,4**	**-**	**-2,3**	**-3,6**	**1,8**		**-1,8**
Perte de valeur sur actifs financiers	*-*	*-1,4 (l)*	*-*	*-1,4*	*-*	*-*		
Réajustement de valeur des instruments financiers	*-*	*-*	*-*	*-*	*-1,7 (f)*	*1,8 (g)*		*0,1*
Réajustements de valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	*-0,9 (b)*	*-*	*-*	*-0,9*	*-1,9 (b)*	*-*		*-1,9*
Inclus dans le résultat des entités mises en équivalence	**-0,8 (c)**	**-0,8 (m)**	**-**	**-1,6**	**-4,7 (c)**	**-**		**-4,7**
Inclus dans le résultat avant impôts (PBT)	**-**	**-151,3**	**-**	**-151,3**	**-14,4**	**-5,8**		**-20,2**

Distribution automobile

(a) Au cours de la période, les autres éléments *d'ajustement* du résultat opérationnel comprennent un produit de EUR 6,3 millions issu de la cession de bâtiments précédemment utilisés pour les activités (dont une partie était présentée au sein des actifs non-courants détenus en vue de la vente au 31 décembre 2015), un produit de EUR 3,1 millions issu de la reprise partielle de provisions comptabilisées au cours de la période précédente relatives au "Emissiongate" et un coût de EUR 7,7 millions dans le cadre du projet "Market Area" (optimisation du réseau de concessionnaires indépendants). Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* inclus dans le résultat opérationnel comprenaient un produit inhabituel de EUR 5,4 millions issu de la vente de bâtiments classés comme actifs non-courants détenus en vue de la vente au 31 décembre 2014 et des coûts inhabituels de EUR 6,8 millions relatifs au "Emissiongate". Ces charges comprenaient des provisions pour des coûts supplémentaires à débourser en 2016 (par exemple des frais logistiques et postaux pour les actions de rappel à venir).

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

(c) Au cours de la période, la quote-part du Groupe dans les éléments *d'ajustement* des entités mises en équivalence s'élève à EUR -0,8 million (EUR -4,7 millions au cours de la période précédente) et est relative à l'amortissement d'actifs incorporels à durée d'utilité finie (contrats client reconnus dans le cadre de l'apport des activités de location simple de D'Ieteren Lease à Volkswagen D'Ieteren Finance – entièrement amortis au 31 décembre 2016 – et actifs incorporels informatiques reconnus dans le cadre de l'apport à OTA Keys s.a. des activités de développement de solutions de virtualisation de clés) et, en 2016, était également liée aux réductions de valeur supplémentaires relatives au "Emissiongate" (Volkswagen D'Ieteren Finance).

(d) Au cours de l'exercice précédent, les éléments *d'ajustement* comprennent l'amortissement d'un actif incorporel à durée d'utilité finie (comptabilisé en 2013 dans le cadre d'un *ajustement* de la juste valeur de la valorisation initiale dans le cadre de l'acquisition des 67 % de participation non encore détenue de S.M.A.R.T. & Clean Automotive Services s.a. – Wondercar – actif dans la réparation "smart repair" de véhicules), entièrement amorti au 30 juin 2015.

(e) Au cours de la période précédente, une perte de valeur de EUR 1,2 million a été actée sur des bâtiments dans le cadre de la mise en oeuvre du plan de réorganisation de l'implantation géographique des concessions détenues en propre (projet de reconfiguration annoncé en 2014) ainsi qu'une perte de valeur de EUR 2,6 millions actées sur certains actifs incorporels informatiques suite à un changement de stratégie dans l'implémentation de nouvelles technologies.

(f) Au cours de la période précédente, les charges financières nettes comprennaient des réajustements de valeur d'instruments financiers pour un montant de EUR -1,7 million 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.

Vitrage de véhicules

(g) Ajustements de juste valeur des instruments de couverture de carburant et ajustements de juste valeur d'instruments financiers pour un montant respectif de EUR 5,9 millions (EUR 6,1 millions au cours de l'exercice précédent) et néant (EUR 1,8 million au cours de l'exercice précédent, en lien avec des «cross currency interest swaps») 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.

(h) Dans le cadre des acquisitions récentes, des contrats client ont été reconnus comme actifs incorporels à durée d'utilité finie. Au cours de l'exercice, la charge d'amortissement s'élève à EUR 9,6 millions (EUR 9,9 millions au cours de l'exercice précédent). EUR 7,7 millions se rapportent aux États-Unis, dont la plus grosse composante remonte à l'acquisition originale de Safelite, qui sera entièrement dépréciée en 2017.

(i) L'amortissement des marques à durée d'utilité finie (certaines marques ne sont plus considérées comme immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminées depuis qu'il existe une limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie) s'élève à EUR 1,0 million (EUR 1,6 million au cours de l'exercice précédent).

(j) Au cours de la période, à la suite du test annuel de perte de valeur réalisé sur chaque unité génératrice de trésorerie, une perte de valeur totale de EUR 133,2 millions a été comptabilisée sur le goodwill (EUR 114,1 millions) et autres immobilisations incorporelles (EUR 16,5 millions) et corporelles (EUR 2,6 millions). Ces pertes de valeur concernent l'Italie (EUR 61 millions), le Royaume-Uni (EUR 31,7 millions), les Pays-Bas (EUR 32,8 millions), la Russie (EUR 4,9 millions), la Grèce (EUR 2,2 millions) et l'Irlande (EUR 0,6 million). Au cours de l'exercice précédent, perte de valeur totale de EUR 4,2 millions sur l'unité génératrice de trésorerie de la Turquie, perte de valeur actée sur des actifs informatiques au niveau du siège central (EUR 5,4 millions) suite à la décision de décentraliser les activités de conception, de production et d' opérations de sites web et perte de valeur sur des actifs informatiques en Australie et Nouvelle-Zélande (EUR 3,5 millions) à la suite de leur implémentation avortée et une revue de la stratégie.

(k) Au cours de l'exercice, les autres éléments *d'ajustement* de EUR -11,2 millions comprennent EUR -11,8 millions liés à la fermeture de l'usine à Enfield aux États-Unis, compensée par l'excédent de provision comptabilisée lors de l'exercice précédent (EUR 0,6 million, dont EUR 0,5 million découlant de la cession de l'activité Autorestore® ADR au Royaume-Uni). Au cours de l'exercice précédent, les autres éléments *d'ajustement* (EUR 10,9 millions) comprennaient un gain lié à la clôture d'un plan de retraite à prestations définies aux Pays-Bas (EUR 21,5 millions), des frais additionnels associés à la clôture du plan de retraite à prestations définies au Royaume-Uni (EUR -0,6 million), des indemnités de fin de contrat de travail (EUR -0,7 million) suite à la décision de décentraliser des activités de conception, de production et d'opération de sites web, la restructuration des centres d'appels et la cessation de l'activité de distribution de vitrage de bus et de cars en France (EUR -3,9 millions), la perte reconnue (EUR -2,7 millions) suite à la cession de l'activité Autorestore® ADR au Royaume-Uni à la suite de la décision de se concentrer un service de réparations légères qui soit à 100% mobile, les réductions d'effectifs en Italie (EUR -2,2 millions) et à la finalisation de l'acquisition Guardian Glass en Espagne (EUR -0,5 million).

(l) Au cours de l'exercice, du fait de sous-performances persistantes, réduction de valeur totale d'un prêt accordé à sa société mise en équivalence au Brésil.

(m) Au cours de l'exercice, EUR -0,8 million se rapporte à la réduction de valeur totale des 40% de participation dans Carglass Brésil.

Réconciliation entre les APM et les données IFRS présentées

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Passage du résultat avant impôts à la part du Groupe dans le PBT *ajusté* :							
Résultat avant impôts	**81,1**	**5,3**	**13,2**	**99,6**	**57,1**	**139,3**	**196,4**
Moins : éléments d'*ajustements* en résultat avant impôts	-	151,3	-	151,3	14,4	5,8	20,2
PBT *ajusté*	**81,1**	**156,6**	**13,2**	**250,9**	**71,5**	**145,1**	**216,6**
Moins : part du Groupe dans les impôts sur le résultat *ajusté* des entités mises en équivalence	3,1	-	-	3,1	2,9	-	2,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT *ajusté*	-	-8,2	-4,2	-12,4	0,1	-7,5	-7,4
Part du Groupe dans le PBT *ajusté*	**84,2**	**148,4**	**9,0**	**241,6**	**74,5**	**137,6**	**212,1**
Passage de la part du Groupe dans le PBT *ajusté* à la part du Groupe dans le PAT *ajusté* :							
Part du Groupe dans le PBT *ajusté*	84,2	148,4	9,0	241,6	74,5	137,6	212,1
Part du Groupe dans les impôts sur le résultat *ajusté* des entités mises en équivalence	-3,1	-	-	-3,1	-2,9	-	-2,9
Part du Groupe dans les impôts *ajustés*	5,6	-25,8	-3,0	-23,2	2,7	-25,4	-22,7
Part du Groupe dans le PAT *ajusté*	**86,7**	**122,6**	**6,0**	**215,3**	**74,3**	**112,2**	**186,5**
Passage de la part du Groupe dans le PAT *ajusté* au résultat *ajusté* de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère :							
Part du Groupe dans le PAT *ajusté*	86,7	122,6	6,0	215,3	74,3	112,2	186,5
Part du Groupe dans les activités abandonnées *ajustées*	-	-	-	-	-	-4,3	-4,3
Résultat *ajusté* attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère	**86,7**	**122,6**	**6,0**	**215,3**	**74,3**	**107,9**	**182,2**

Indicateurs clés de performance

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Part du Groupe dans le PBT *ajusté*	**84,2**	**148,4**	**9,0**	**241,6**	**74,5**	**137,6**	**212,1**
Excluant :							
Contribution de Moleskine	-0,6	-	-9,0	-9,6	-	-	-
Coûts liés à l'acquisition	5,7	-	-	5,7	-	-	-
PBT *ajusté*, part du Groupe (perimètre comparable)	**89,3**	**148,4**	**-**	**237,7**	**74,5**	**137,6**	**212,1**

Dans le segment de la Distribution Automobile, le EUR -0,6 million correspond au produit intragroupe issu du prêt consenti à Moleskine dans le cadre de l'acquisition.

Dette nette

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

en millions de EUR	31 décembre 2016				31 décembre 2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Prêts et emprunts non-courants	27,5	606,2	126,9	760,6	4,6	704,8	709,4
Prêts et emprunts courants	119,8	191,3	47,2	358,3	5,9	49,0	54,9
Financement intra-groupe	-192,8	41,5	151,3	-	-20,0	20,0	-
Ajustement relatif aux emprunts couverts	-	-	-	-	-	-	-
Dette brute	**-45,5**	**839,0**	**325,4**	**1,118,9**	**-9,5**	**773,8**	**764,3**
Moins : trésorerie et équivalents de trésorerie	-4,0	-45,9	-48,3	-98,2	-88,1	-22,0	-110,1
Moins : placements détenus jusqu'à l'échéance	-	-	-	-5,0	-59,8	-	-59,8
Moins : autres créances non-courantes	-20,0	-	-	-20,0	-20,0	-	-20,0
Moins : autres créances courantes	-2,2	-	-5,0	-2,2	-0,8	-	-0,8
Dette nette provenant des activités poursuivies et excluant les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	**-71,7**	**793,1**	**272,1**	**993,5**	**-178,2**	**751,8**	**573,6**
Dette nette provenant des actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	-0,4	-0,4
Dette nette provenant des activités abandonnées	-	-	-	-	-	-	-
Dette nette	**-71,7**	**793,1**	**272,1**	**993,5**	**-178,2**	**751,4**	**573,2**

s.a. D'Ieteren n.v.
États financiers consolidés 2016

SOMMAIRE

18 COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

19 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

20 ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIERE

21 ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

22 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

23 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

23 Note annexe 1 : Informations générales

24 Note annexe 2 : Méthodes comptables

33 Note annexe 3 : Information sectorielle

38 Note annexe 4 : Produits des activités ordinaires

38 Note annexe 5 : Résultat opérationnel

39 Note annexe 6 : Charges financières nettes

39 Note annexe 7 : Entités mises en équivalence

41 Note annexe 8 : Impôts sur le résultat

42 Note annexe 9 : Résultats par action

43 Note annexe 10 : Goodwill

46 Note annexe 11 : Regroupements d'entreprises

50 Note annexe 12 : Actifs incorporels

51 Note annexe 13 : Placements détenus jusqu'à l'échéance

52 Note annexe 14 : Immobilisations corporelles

53 Note annexe 15 : Immeubles de placement

53 Note annexe 16 : Actifs financiers disponibles à la vente

53 Note annexe 17 : Dérivés détenus à des fins de couverture

54 Note annexe 18 : Dérivés détenus à des fins de transaction

55 Note annexe 19 : Avantages du personnel

61 Note annexe 20 : Impôts différés

62 Note annexe 21 : Autres créances non-courantes

62 Note annexe 22 : Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente

63 Note annexe 23 : Stocks

63 Note annexe 24 : Autres actifs financiers

63 Note annexe 25 : Actifs et passifs d'impôts exigibles

63 Note annexe 26 : Clients et autres débiteurs

64 Note annexe 27 : Trésorerie et équivalents de trésorerie

65 Note annexe 28 : Capitaux propres

67 Note annexe 29 : Provisions

68 Note annexe 30 : Prêts et emprunts

71 Note annexe 31 : Relations avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle

71 Note annexe 32 : Autres dettes non-courantes

71 Note annexe 33 : Fournisseurs et autres créditeurs

72 Note annexe 34 : Frais de personnel

73 Note annexe 35 : Paiements fondés sur des actions

74 Note annexe 36 : Gestion des risques financiers

77 Note annexe 37 : Éléments éventuels et engagements

78 Note annexe 38 : Transactions avec les parties liées

80 Note annexe 39 : Activités abandonnées

81 Note annexe 40 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

82 Note annexe 41 : Taux de change

82 Note annexe 42 : Prestations fournies par le commissaire

83 Note annexe 43 : Événements postérieurs à la date de clôture

84 RAPPORT DU COMMISSAIRE

85 COMPTES ANNUELS STATUTAIRES RÉSUMÉS 2016

Compte de résultats consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR	Notes annexes	2016	2015
Produits des activités ordinaires	4	**6.471,7**	**6.035,4**
Coût des ventes		-4.472,3	-4.169,5
Marge brute		**1.999,4**	**1.865,9**
Charges commerciales et administratives		-1.751,5	-1.622,9
Autres produits opérationnels		10,5	7,0
Autres charges opérationnelles	5	-124,7	-15,2
Résultat opérationnel	5	**133,7**	**234,8**
Charges financières nettes	6	-37,9	-38,9
Produits financiers		1,6	3,7
Charges financières		-39,5	-42,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	7	3,8	0,5
Résultat avant impôts		**99,6**	**196,4**
Impôts sur le résultat	8	-23,0	-21,6
Résultat des activités poursuivies		**76,6**	**174,8**
Activités abandonnées	39	-24,9	-40,4
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**51,7**	**134,4**
Résultat attribuable aux:			
Porteurs de capitaux propres de la société-mère		**49,9**	**130,7**
Participations ne donnant pas le contrôle		1,8	3,7
Résultat par action			
De base (en EUR)	9	0,91	2,38
Dilué (en EUR)	9	0,91	2,38
Résultat par action - Activités poursuivies			
De base (en EUR)	9	1,36	3,08
Dilué (en EUR)	9	1,36	3,08

Les notes annexes des pages 23 à 83 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	2016	2015
Résultat de la période		51,7	134,4
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat :		-70,4	12,6
Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel	*19*	*-88,6*	*14,5*
Impôts y relatifs		*18,2*	*-1,9*
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat :		15,7	-7,6
Écarts de conversion		*-5,7*	*-9,9*
Reclassification dans le résultat d'écarts de conversion suite à une perte de contrôle	*28/39*	*24,9*	-
Couverture des flux de trésorerie: gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres	*17*	*-4,0*	*2,7*
Impôts relatifs aux couvertures des flux de trésorerie		*0,5*	*-0,4*
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		-54,7	5,0
Résultat global total de la période		**-3,0**	**139,4**
soit: attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère		*-2,4*	*135,5*
attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		*-0,6*	*3,9*

Les notes annexes des pages 23 à 83 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

en millions de EUR	Notes annexes	2016	2015
Goodwill	10	1.091,2	990,6
Immobilisations incorporelles	12	876,8	470,7
Immobilisations corporelles	14	574,4	521,0
Immeubles de placement	15	3,8	4,3
Participations mises en équivalence	7	63,8	59,5
Actifs financiers disponibles à la vente	16	0,5	0,5
Avantages du personnel	19	0,5	47,6
Actifs d'impôts différés	20	86,3	46,5
Autres créances	21	27,9	25,1
Actifs non-courants		**2.725,2**	**2.165,8**
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	22	5,5	15,2
Stocks	23	679,0	614,7
Placements détenus jusqu'à l'échéance	13	-	59,8
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	1,0	4,3
Dérivés détenus à des fins de transaction	18	1,2	0,9
Autres actifs financiers	24	5,0	-
Actifs d'impôts courants	25	7,5	3,8
Clients et autres débiteurs	26	309,0	360,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	98,2	110,1
Actifs courants		**1.106,4**	**1.169,2**
TOTAL DES ACTIFS		**3.831,6**	**3.335,0**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		1.683,0	1.733,3
Participations ne donnant pas le contrôle		0,5	1,8
Capitaux propres		**1.683,5**	**1.735,1**
Avantages du personnel	19	53,7	26,5
Provisions	29	50,5	28,8
Prêts et emprunts	30	760,6	709,4
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	31	90,0	85,2
Autres dettes	32	3,0	21,6
Passifs d'impôts différés	20	145,1	31,1
Passifs non-courants		**1.102,9**	**902,6**
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	22	-	6,7
Provisions	29	36,2	10,9
Prêts et emprunts	30	358,3	54,9
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	0,9	0,2
Dérivés détenus à des fins de transaction	18	-	5,5
Paiements différés relatifs à l'acquisition de Moleskine	11	15,9	-
Passifs d'impôts courants	25	25,0	17,0
Fournisseurs et autres créditeurs	33	608,9	602,1
Passifs courants		**1.045,2**	**697,3**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**3.831,6**	**3.335,0**

Les notes annexes des pages 23 à 83 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 liée aux paiements fondés sur des actions	Réserve de couverture	Résultats reportés	Gains et pertes actuariels	Impôts	Écarts de conversion cumulés			
Au 1er janvier 2015	**160,0**	**24,4**	**-27,8**	**12,1**	**1,0**	**1.584,6**	**-93,0**	**16,3**	**-33,3**	**1.644,3**	**0,6**	**1.644,9**
Actions propres	-	-	-3,1	-	-	-	-	-	-	-3,1	-	-3,1
Dividendes 2014 payés en 2015	-	-	-	-	-	-43,9	-	-	-	-43,9	-1,7	-45,6
Traitement des options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1,9	-1,9
Acquisition de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-0,9	-	-	-	-0,9	0,9	-
Transfert d'un régime de pension à prestations définies	-	-	-	-	-	-23,7	24,9	-1,2	-	-	-	-
Transfert au sein des réserves	-	-	-0,1	-2,4	0,3	4,5	-1,9	-0,1	-0,3	-	-	-
Autres variations	-	-	-	1,2	-	0,2	-	-	-	1,4	-	1,4
Total des transactions avec les actionnaires de la société	-	-	-3,2	-1,2	0,3	-63,8	23,0	-1,3	-0,3	-46,5	-2,7	-49,2
Résultat global total	-	-	-	-	2,6	130,7	13,8	-2,2	-9,4	135,5	3,9	139,4
Au 31 décembre 2015	**160,0**	**24,4**	**-31,0**	**10,9**	**3,9**	**1.651,5**	**-56,2**	**12,8**	**-43,0**	**1.733,3**	**1,8**	**1.735,1**
Au 1er janvier 2016	**160,0**	**24,4**	**-31,0**	**10,9**	**3,9**	**1.651,5**	**-56,2**	**12,8**	**-43,0**	**1.733,3**	**1,8**	**1.735,1**
Actions propres	-	-	-3,2	-	-	-	-	-	-	-3,2	-	-3,2
Dividendes 2015 payés en 2016	-	-	-	-	-	-49,2	-	-	-	-49,2	-2,4	-51,6
Traitement des options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,8	4,8
Acquisition de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 11)	-	-	-	-	-	3,1	-	-	-	3,1	-3,1	-
Transfert au sein des réserves	-	-	-0,1	-	-	0,7	-1,9	-	1,3	-	-	-
Transfert d'un régime de pension à prestations définies (voir note annexe 28)	-	-	-	-	-	-17,3	28,5	-11,2	-	-	-	-
Autres variations (voir note annexe 35)	-	-	-	1,5	-	-0,1	-	-	-	1,4	-	1,4
Total des transactions avec les actionnaires de la société	-	-	-3,3	1,5	-	-62,8	26,6	-11,2	1,3	-47,9	-0,7	-48,6
Résultat global total	-	-	-	-	-3,8	49,9	-84,9	18,2	18,2	-2,4	-0,6	-3,0
Au 31 décembre 2016	**160,0**	**24,4**	**-34,3**	**12,4**	**0,1**	**1.638,6**	**-114,5**	**19,8**	**-23,5**	**1.683,0**	**0,5**	**1.683,5**

Les notes annexes des pages 23 à 83 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	2016	2015
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies			
Résultat de la période		76,6	174,8
Impôts sur le résultat	8	23,0	21,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	7	-3,8	-0,5
Charges financières nettes	6	37,9	38,9
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**133,7**	**234,8**
Amortissements des actifs corporels	5/14	99,7	100,6
Amortissements des actifs incorporels	5/12	41,7	39,7
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non-courants	5/10/12/14	133,3	19,3
Autres éléments sans effet de trésorerie		-1,5	8,3
Prestations relatives aux avantages du personnel		-22,7	-24,3
Autres éléments avec effet de trésorerie		-16,3	-25,2
Variation du besoin en fonds de roulement		51,5	-4,0
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**419,4**	**349,2**
Impôts sur le résultat payés		-31,9	-18,0
Flux de trésorerie opérationnels nets		**387,5**	**331,2**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies			
Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles		-153,2	-121,9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		20,4	11,8
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-132,8**	**-110,1**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	11	-495,2	-22,6
Apport de trésorerie à une filiale commune		-1,4	-
Investissement en actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	13	59,8	116,4
Intérêts perçus		0,9	14,0
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	7	0,3	3,9
Investissement net en autres actifs financiers		0,1	-1,1
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-568,3**	**0,5**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies			
Exercice de plans de paiements fondés sur des actions		9,8	-
Cession / (Acquisition) nette d'actions propres		-3,2	-3,1
Remboursement de dettes de location-financement		-32,1	-27,2
Variation nette des autres prêts et emprunts		290,8	-186,7
Intérêts payés		-36,2	-43,9
Dividendes versés par la société-mère	28	-49,3	-43,9
Dividendes reçus des/(versés par) les filiales		-2,4	-1,7
Flux de trésorerie de financement nets		**177,4**	**-306,5**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**-3,4**	**25,2**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	39	**-**	**-10,1**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**-3,4**	**15,1**
Réconciliation avec l'état de la situation financière		**-**	**-**
Trésorerie au début de l'exercice	27	110,1	84,8
Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	22	0,6	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**110,7**	**84,8**
Flux de trésorerie totaux de la période		-3,4	15,1
Écarts de conversion		-9,1	10,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**98,2**	**110,7**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*27*	*98,2*	*110,1*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*22*	-	*0,6*

Les notes annexes des pages 23 à 83 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» ou «la société-mère») est une société anonyme de droit belge, dont les actionnaires majoritaires sont mentionnés en note annexe 28. L'adresse du siège social de la société est la suivante :
Rue du Mail 50
B-1050 Bruxelles

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 (distribution automobile) distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha, avec une part de marché d'environ 22% et 1,2 million de véhicules en circulation fin 2016;
- Belron (réparation et remplacement de vitrage de véhicules) 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 34 pays sont à la disposition de ses clients;
- Moleskine est une marque aspirationelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui regroupe toute une famille d'objets iconiques tels que le légendaire carnet Moleskine et des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture, à travers une stratégie de distribution multicanal (vente en gros en direct, B2B, e-commerce et vente au détail) dans 102 pays.

Fondé 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 géographies.

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 6 mars 2017.

Transaction importante

La société-mère a annoncé le 22 septembre 2016 qu'elle avait signé un accord de rachat de 41,00% de Moleskine, une entreprise italienne cotée ayant son siège à Milan, auprès de deux actionnaires de référence, au prix de 2,40 EUR par action. L'accord a été finalisé le 6 octobre 2016, après avoir obtenu les autorisations réglementaires nécessaires. En accord avec la loi italienne, la société-mère a lancé une offre publique d'achat obligatoire et non conditionnelle au même prix sur les actions restantes de Moleskine. Après avoir obtenu le 9 novembre 2016 l'approbation du régulateur italien, l'offre publique a commencé le 14 novembre 2016 pour se terminer le 2 décembre 2016, suivie d'une procédure de sell-out, en conformité avec la réglementation italienne. Le 13 décembre 2016, la société-mère a annoncé le succès de son acquisition, détenant 95,5% des actions. Ayant franchi le seuil des 95%, une procédure de squeeze out a été lancée afin d'acquérir 100% des actions de Moleskine. La société-mère a annoncé le 24 janvier 2017 la finalisation de cette procédure de squeeze out, détenant 100% des actions. L'action Moleskine a été retirée de la cote à la Bourse de Milan.

Moleskine est une marque aspirationelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui bénéficie d'une reconnaissance dans le monde entier, qui développe et vend des carnets sous sa marque légendaire, ainsi que toute une gamme d'accessoires d'écriture, de voyage et de lecture à travers une stratégie de distribution multicanal.

Nous renvoyons à la note annexe 11 de ces états financiers consolidés pour plus d'information et de précisions.

Indicateurs de performance alternatifs

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs («Alternative Performance Measures», ci-après «APM»). Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le Groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS.

Compte tenu des lignes directrices relatives aux APMs publiées par l'ESMA en octobre 2015, le Conseil d'Administration a décidé de présenter les APM dans le rapport de gestion consolidé et le communiqué de presse à partir du 31 décembre 2016.

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES

Note annexe 2.1 : Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés 2016 couvrent la période de 12 mois clôturée le 31 décembre 2016. 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 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 2016 et sont effectives pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2016. Ils sont conformes aux standards et interprétations publiés par l'«International Accounting Standards Board» («IASB») et sont applicables au 31 décembre 2016.

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

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

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

Certaines méthodes comptables du Groupe et informations additionnelles requièrent l'évaluation d'éléments à la juste valeur tant pour des actifs financiers que non-financiers. Ces éléments sont principalement relatifs aux paiements fondés sur des actions, aux immeubles de placement, aux instruments financiers ainsi qu'aux regroupements d'entreprises. Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe utilise autant que possible des données de marché observables. Les montants de juste valeur sont répartis dans différents niveaux au sein d'une hiérarchie définie sur base des données utilisées dans les techniques d'évaluation. Des informations complémentaires sont fournies au sein des notes annexes y afférant, principalement la note annexe 36.

Note annexe 2.2 : 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 amendements aux normes obligatoirement applicables par le Groupe pour la première fois à compter de l'exercice comptable débutant le 1er janvier 2016, sont énumérées ci-dessous et n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe :

- Cycles d'améliorations des normes IFRS 2012-2014. Ceux-ci constituent un ensemble d'améliorations mineures apportées aux normes existantes.
- Amendements à la norme IFRS 11 «Partenariats – Comptabilisation des acquisitions de participations dans une entreprise commune». Cet amendement précise qu'une société, lorsqu'elle acquiert une participation dans une entreprise commune qui constitue une activité au sens de la norme IFRS 3, doit appliquer l'ensemble des principes de comptabilisation prescrits par la norme IFRS 3 et les autres normes IFRS, pour autant qu'ils ne soient pas en contradiction avec le prescrit de la norme IFRS 11 amendée.
- Amendements aux normes IAS 16 et IAS 38 «Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables». Ces amendements précisent que les méthodes d'amortissement basées sur le revenu généré par l'utilisation d'un actif ne sont pas appropriées pour les immobilisations corporelles.
- Amendements à la norme IAS 27 «Mise en Equivalence dans les Etats Financiers Individuels»
- Amendement à IAS 1 «Présentation des états financiers – Initiatives Informations à fournir». Cet amendement a pour objectif d'améliorer la présentation et les informations fournies dans les états financiers. L'accent est mis sur la matérialité. Il n'est pas obligatoire de présenter des informations spécifiques qui ne sont pas matérielles – même si elles font partie d'une exigence minimale d'une norme.

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Les normes, amendements aux normes et interprétations publiées par l'IASB mais qui ne sont pas encore d'application en 2016 n'ont pas été adoptées de manière anticipée par le Groupe. Ils sont énumérés ci-dessous.

- Amendement à IAS 7 «Présentation des états financiers – Initiatives Informations à fournir» (applicable à partir du 1er janvier 2017, non encore adoptée par l'Union Européenne) ;
- Amendement à IAS 12 «Reconnaissance d'Actifs d'Impôt Différés sur Pertes Latentes» (applicable à partir du 1er janvier 2017, non encore adoptée par l'Union Européenne) ;
- Amendements à IFRS 2 «Classification et Evaluation des Opérations de Paiement Fondées sur des Actions» (applicable à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptée par l'Union Européenne) ;
- Amendements à IAS 40 «Immeubles de Placement» (applicable à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptée par l'Union Européenne) ;
- Cycles d'améliorations des normes IFRS 2014-2016 » (applicable à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptée par l'Union Européenne) ;
- IFRIC 22 «Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée» (applicable à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptée par l'Union Européenne) ;
- IFRS 9 «Instruments financiers : Classification et évaluation» (applicable à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptée par l'Union Européenne). Cette nouvelle norme remplacera l'actuelle norme IAS 39 «Instruments financiers : comptabilisation et évaluation».
- IFRS 15 «Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients» (applicable à partir du 1er janvier 2018, non encore adoptée par l'Union Européenne). Cette nouvelle norme remplacera le cadre actuel de comptabilisation du revenu (notamment la norme IAS 18 «Produit des activités ordinaires») et établira un cadre global pour déterminer dans quelle condition, dans quelle proportion et à quel moment la comptabilisation du revenu doit être réalisée.
- IFRS 16 «Contrats de location» (applicable à partir du 1er janvier 2019, non encore adoptée par l'Union Européenne). Cette nouvelle norme nécessite la comptabilisation par le Groupe de la plupart de ses contrats de location pour lesquels il est preneur au sein de la situation financière. La norme IFRS 16 supprime le modèle actuel de comptabilisation dans le chef des preneurs, qui distingue les contrats de location-financement comptabilisés au sein de l'état de la situation financière des contrats de location simple repris comme engagements hors bilan. Il en résulte un modèle unique de comptabilisation similaire au modèle actuel des contrats de location-financement.

Le Groupe effectue actuellement une revue et une analyse détaillée de ces deux nouvelles normes (IFRS 15 et IFRS 16) afin d'être en mesure d'évaluer leurs implications financières et leurs impacts sur les états financiers du Groupe (comptabilisation, évaluation et présentation des actifs, passifs, revenus, charges et flux de trésorerie).

A ce stade, sur base des analyses effectuées sur IFRS 15, le Groupe ne s'attend pas à un impact significatif sur la répartition des revenus tant dans le secteur de la distribution automobile (notamment les ventes de véhicules neufs) que du vitrage de véhicules. Le même type d'examen détaillé sera effectué au niveau de Moleskine.

Sur base des premières analyses disponibles, il est prévu que l'impact d'IFRS 16 sera significatif pour le Groupe lorsqu'il sera adopté, en particulier dans le secteur du vitrage de véhicules et Moleskine.

Des évaluations plus approfondies (informations qualitatives et quantitatives) seront entreprises lors des 6 et 12 prochains mois. Le Groupe ne prévoit pas d'adopter ces deux nouvelles normes avant le 1er janvier 2018.

Aucun impact significatif n'est attendu sur les états financiers du Groupe en ce qui concerne les autres normes

Principes de consolidation

Filiales

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

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

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

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

Entreprises associées

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

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

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 des coentreprises

Une coentreprise est un partenariat dans lequel le Groupe dispose d'un contrôle conjoint, au travers duquel il dispose de droits sur l'actif net du partenariat, plutôt que de droits sur les actifs et d'obligations liées aux passifs.

Les participations dans des coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Les principes énumérés ci-dessus relatifs aux entreprises associées sont aussi applicables aux coentreprises.

Perte de valeur d'entreprises associées et de coentreprises

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

Conversion des devises étrangères

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

Les transactions en monnaie étrangère sont comptabilisées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les gains et pertes résultant du règlement de ces transactions et de la conversion des actifs et des passifs monétaires libellés en devises étrangères sont pris en compte de résultats. Les écarts de change issus de la conversion aux taux de clôture des investissements nets du Groupe dans des filiales, coentreprises et entreprises associées sont présentés en écarts de conversion dans les autres éléments du résultat global. L'investissement net du Groupe comprend la part du Groupe dans l'actif net des filiales, coentreprises et entreprises associées, et certains emprunts intra-groupe. La définition de l'investissement net tient compte des emprunts entre les filiales et de certains éléments intra-groupe libellés en devises. Les autres écarts de change sont comptabilisés dans le compte de résultats.

Quand le Groupe couvre des investissements nets dans des activités à l'étranger, les gains et les pertes relatifs à la partie efficace de l'instrument de couverture sont comptabilisés en écarts de conversion dans les autres éléments du résultat global. Les gains ou pertes relatifs aux parties inefficaces sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les gains et pertes cumulés dans les autres éléments du résultat global sont pris en compte de résultats lors de la cession de l'activité à l'étranger.

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition («acquisition method») à la date d'acquisition, celle-ci étant la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il a droit à des bénéfices variables par son implication dans l'entité et qu'il a la possibilité d'affecter ces bénéfices au travers du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Le coût d'une acquisition est évalué comme le total de la contrepartie transférée, évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition, du montant de la participation ne donnant pas le contrôle et de la participation détenue précédemment dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. La contrepartie transférée n'inclut pas les montants liés à la résolution de relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés dans le compte de résultat. 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 suivi au niveau des secteurs opérationnels pour les regroupements d'entreprises et les opérations réalisées par la société-mère, et au niveau du pays pour les regroupements d'entreprises réalisés par Belron s.a. et ses filiales.

Les goodwill sont soumis à un test de perte de valeur annuellement ou plus souvent si des évènements ou des changements de circonstances indiquent une perte de valeur potentielle. La valeur comptable du goodwill est comparée à la valeur recouvrable, cette dernière étant la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. Une perte de valeur est comptabilisée directement comme une charge et n'est pas annulée ultérieurement.

Immobilisations incorporelles

Une immobilisation incorporelle est évaluée à son coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les contrats clients et les marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Généralement, les coûts associés au développement ou à la maintenance des logiciels sont pris en résultat lorsqu'ils sont encourus. Cependant, les coûts directement associés à des logiciels identifiables et uniques contrôlés par le Groupe et appelés à générer au-delà d'un an des bénéfices économiques supérieurs à leur coût sont reconnus comme immobilisations incorporelles.

Le mode d'amortissement utilisé doit refléter le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif. Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité finie sont généralement amorties linéairement sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont comprises entre 2 et 10 ans.

Les marques pour lesquelles des entrées nettes de trésorerie sont attendues sur une période limitée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité résiduelle, estimée à 5 ans au plus. Les périodes d'amortissement sont réévaluées annuellement.

Les marques qui ont des durées d'utilité indéterminées sont celles pour lesquelles, grâce aux efforts marketing consentis et l'absence de facteurs susceptibles d'entrainer leur obsolescence, il n'existe aucune limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe. Elles ne sont par conséquent pas amorties mais soumises annuellement à des tests de perte de valeur.

Tout actif incorporel ayant une durée d'utilité finie ou indéterminée et pour lequel il existe une indication de perte de valeur fait l'objet d'une évaluation et, le cas échéant, voit sa valeur comptable ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats consolidé.

Les dépenses relatives aux immobilisations incorporelles développées en interne sont comptabilisées en compte de résultats consolidé au moment où elles sont engagées. Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont immobilisées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'immobilisation spécifique correspondante. Toutes les autres dépenses sont passées en charge au moment où elles sont engagées.

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

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 pro rata 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. Le montant amortissable est réparti de manière linéaire sur sa durée d'utilité. 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. Les gains ou pertes réalisées lors de la cession d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées au sein du compte de résultat.

Les amortissements sont comptabilisés sur une base linéaire au fil de la durée d'utilité des immobilisations corporelles. Les terrains ne font pas l'objet d'amortissement. Les principales durées d'amortissement sont les suivantes :

- Bâtiments : de 40 à 50 ans ;
- Installations et équipements : de 3 à 15 ans ;
- Équipement informatique : de 2 à 7 ans ;
- Actifs détenus en location : dépend de la durée de la location.

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité sont revues et ajustées si nécessaire à chaque date de clôture.

Lorsque la valeur comptable d'une immobilisation corporelle est plus élevée que la valeur recouvrable estimée de cette immobilisation, celle-ci est ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif distinct, seulement s'il est probable que les avantages économique futurs associés à ces éléments iront au Groupe et si le coût de cet actif peut être évalué de manière fiable. La valeur comptable des éléments remplacés est décomptabilisée. Tous les coûts de réparation et de maintenance sont comptabilisés dans le compte de résultats durant l'exercice pendant lequel ils sont encourus.

Contrats de location

Contrats de location simple pour lesquels le Groupe est le bailleur

Les actifs faisant l'objet de contrats de location simple dans lesquels une partie significative des risques et des avantages liés à la propriété sont conservés par le bailleur (autres que les véhicules vendus sous contrats de type «buy-back») sont présentés en immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière. Ils sont amortis sur base de leur durée d'utilité présumée. Les revenus locatifs sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

Contrats de location simple pour lesquels le Groupe est le preneur

Les paiements au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location. Les interventions reçues dans le cadre des contrats de location sont comptabilisées en déduction de la charge de location au fil de la durée du contrat.

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Contrats de location-financement pour lesquels le Groupe est le preneur

Les contrats de location d'immobilisations corporelles pour lesquels tous les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif ont été transférés substantiellement au Groupe sont classés en tant que contrats de location-financement. Les contrats de location-financement sont comptabilisés, au début de la période de location, pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre amortissement du solde de la dette et charge financière, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les dettes de location, après exclusion des charges financières, sont présentées parmi les emprunts. Les charges financières sont prises en résultat sur la durée du contrat de location. Les actifs loués sont amortis sur base de leur durée d'utilité présumée, et ce de manière cohérente par rapport aux immobilisations corporelles similaires détenues par le Groupe. S'il n'est pas raisonnablement certain que la propriété de l'actif sera acquise à la fin du contrat de location, l'actif est amorti sur la plus courte des périodes suivantes : durée du contrat de location ou durée d'utilité de l'actif.

Véhicules vendus sous contrats de type «buy-back»

Les véhicules vendus sous contrats de type «buy-back» sont comptabilisés comme des contrats de location simple (dans les comptes du bailleur) et sont présentés en stocks dans l'état de la situation financière. La différence entre le prix de vente et le prix de rachat (engagement de «buy-back») est considérée comme un produit à reporter, tandis que l'engagement de «buy-back» est présenté en dettes commerciales. Les produits à reporter sont comptabilisés comme ventes de manière linéaire sur la durée de détention du véhicule.

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. Cette dernière est estimée entre 40 et 50 ans.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, coûts de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. Les éléments non fongibles, tels que les véhicules neufs ou d'occasion, sont valorisés sur base de leur coût individuel. Les autres éléments sont valorisés en utilisant la méthode du premier entré – premier sorti ou celle du coût moyen pondéré. Lorsque les stocks sont utilisés, la valeur comptable de ces stocks est comptabilisée en charges sur la période au cours de laquelle les produits correspondants sont comptabilisés. Les dépréciations et les pertes sont comptabilisées en charges sur la période au cours de laquelle elles se produisent. Les reprises de dépréciation sont comptabilisées comme des réductions du montant des stocks comptabilisés en charges sur la période au cours de laquelle les reprises interviennent.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue, exclusion faite des montants bloqués ou restreints au Groupe. Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (maximum 3 mois), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Capitaux propres

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres. Les coûts supplémentaires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont déduits des capitaux propres, nets d'impôts.

Lorsque la société (ou ses filiales) rachète ses propres instruments de capitaux propres, ils sont déduits des capitaux propres en tant qu'actions propres. Lorsque ces instruments sont cédés, toute compensation reçue est comptabilisée en capitaux propres.

Les dividendes proposés ou déclarés après la date de clôture ne sont pas reconnus comme dette à cette date ; ils sont présentés en capitaux propres.

Provisions

Une provision est comptabilisée lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée. Les provisions sont évaluées sur 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 base de données historiques et d'une pondération des octrois potentiels au regard des probabilités associées.

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsqu'un plan détaillé et officiel de restructuration a été approuvé par le Groupe, et la restructuration a commencé ou été annoncée publiquement. Les pertes opérationnelles futures ne sont pas couvertes par la provision.

Avantages du personnel postérieurs à l'emploi

Il existe, dans le Groupe, différents régimes de pensions complémentaires à cotisations définies et à prestations définies. Ces régimes sont dans la plupart des cas couverts par des fonds de pension ou des assurances. Le niveau minimum d'actifs dont doivent disposer ces fonds de pension ou assurances est défini par les législations nationales.

Les engagements de contribution à des *plans de pension à cotisations définies* sont inscrits en charges au moment où le service sous-jacent est rendu. Les cotisations payées d'avance mènent à la comptabilisation d'un actif pour autant qu'un remboursement ou une diminution des versements futurs soit possible.

Les engagements du Groupe résultant des *plans de pension à prestations définies*, ainsi que leur coût, font l'objet, au moins annuellement, d'une valorisation actuarielle réalisée par des actuaires indépendants (selon la méthode des «unités de crédit projetées»). La valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies est déterminée par l'actualisation des sorties futures de trésorerie au taux de rendement du marché des obligations de sociétés de première catégorie qui sont émises dans la monnaie dans laquelle les prestations seront payées et qui ont une échéance proche de celle de l'obligation de pension. Les écarts actuariels sont comptabilisés dans leur intégralité dans la période au cours de laquelle ils sont constatés. Ils sont présentés dans l'état du résultat global. Le coût des services rendus est immédiatement comptabilisé pour autant que les droits à prestations soient acquis ou est amorti linéairement jusqu'à ce que ces droits soient acquis.

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'incitation 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 résultat au cours de la période durant laquelle elles sont effectuées.

Instruments financiers hors dérivés

Le Groupe comptabilise initialement les prêts et créances et titres de dette à la date à laquelle ils sont émis. L'ensemble des autres actifs et passifs financiers sont initialement comptabilisés à la date d'échange à laquelle l'entité devient contractuellement liée à l'instrument.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie de cet actif expirent, ou lorsqu'il transfère ces droits via une transaction au travers de laquelle l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété de l'actif financier sont en substance transférés, ou lorsqu'il ne transfère ni ne conserve en substance l'ensemble des risques et avantages et ne conserve pas de contrôle sur l'actif transféré. Le Groupe décomptabilise un passif financier lorsqu'il s'en trouve déchargé de ses obligations contractuelles, ou que celles-ci sont annulées ou expirent.

Les actifs et passifs financiers sont compensés et présentés sur une base nette dans l'état consolidé de la situation financière seulement si le Groupe dispose d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants et qu'il a l'intention de les régler sur une base nette ou simultanément.

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes : à la juste valeur via le compte de résultats, les placements détenus jusqu'à l'échéance, les prêts et les créances, et les actifs disponibles à la vente. La classification dépend de la raison pour laquelle l'actif financier a été acquis. Le management détermine la classification des actifs financiers lors de la comptabilisation initiale.

(a) Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats sont des actifs financiers détenus à des fins de transactions. 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.

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

(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 qui sont soit 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 endéans les 12 mois après la fin de la période de clôture.

Evaluation 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 à la juste valeur par le biais du compte de résultat 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.

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 d'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 résultat. S'ils ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture, ils sont présentés comme actifs ou passifs détenus à des fins de transaction et sont ultérieurement mesurés à leur juste valeur. Les dérivés détenus à des fins de transactions sont ceux qui ne respectent pas les critères de comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39. Les variations de juste valeur des dérivés ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont enregistrées en compte de résultat quand ils surviennent.

Couverture des flux de trésorerie

Les changements de juste valeur des dérivés qui sont désignés comme couverture de flux de trésorerie futurs, et répondant aux tests d'efficacité, sont directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et la portion inefficace est immédiatement prise en résultat. Si la couverture de flux de trésorerie est relative à un engagement ferme ou si la transaction sous-jacente prévue donne lieu à la reconnaissance d'un actif ou d'un passif, alors, au moment de la reconnaissance de l'actif ou du passif, les gains ou pertes générés par le dérivé, qui ont été préalablement pris dans les autres éléments du résultat global, sont reconnus avec l'actif ou le passif couvert. Pour les couvertures dont le sous-jacent ne donne pas lieu à la reconnaissance d'un passif ou d'un actif, les montants préalablement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sont pris en résultat au moment où le sous-jacent affecte le résultat.

Couverture de juste valeur

Pour les couvertures efficaces de juste valeur, la valeur du sous-jacent est ajustée sur 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 accumulé(e)s comptabilisé(e)s en capitaux propres sont transféré(e)s en compte de résultats au même moment où le sous-jacent impacte le compte de résultat. Si l'opération initialement prévue n'est plus attendue, les gains ou pertes accumulé(e)s sont immédiatement repris(es) en compte de résultat.

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Les dérivés incorporés dans d'autres instruments financiers ou d'autres contrats hôtes sont traités séparément quand leurs risques ou caractéristiques ne sont pas étroitement imbriqués dans ceux des contrats hôtes, et quand les contrats hôtes ne sont pas comptabilisés à leur juste valeur avec les gains et pertes non réalisés pris en résultat.

Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle

Le Groupe s'est engagé vis-à-vis des actionnaires ne détenant pas le contrôle de Belron à acquérir leurs parts dans cette société si ceux-ci devaient vouloir exercer leurs options de vente. Le prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle est comptabilisé en dette financière. Pour les options de vente accordées avant le 1er janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, le goodwill est ajusté en fin d'exercice pour tenir compte de la variation du prix d'exercice des options de vente et de la variation de la valeur comptable de ces participations ne donnant pas le contrôle.

Suite à l'application de la version révisée de la norme IFRS 3 (1er janvier 2010), pour les options de vente accordées après le 1er janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, la différence entre la contrepartie reçue et le prix d'exercice des options accordées est initialement comptabilisée dans les capitaux propres part du Groupe. A chaque clôture, le réajustement de la dette financière résultant de ces options est comptabilisé dans le compte de résultats consolidé (charges financières nettes).

Actifs non-courants détenus en vue de la vente et activité abandonnée

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 classés comme détenus 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 résultat et de l'état consolidé du résultat global sont présentées comme si l'activité avait été abandonnée depuis le début de l'année de comparaison.

Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires provenant de la *vente de biens* sont comptabilisés lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont satisfaites :

(a) le Groupe a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens ;
(b) le Groupe a cessé d'être impliqué dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, et dans le contrôle effectif des biens cédés ;
(c) le montant des produits des activités ordinaires peut être évalué de façon fiable ;
(d) il est probable que des avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe ; et
(e) les coûts encourus ou à encourir concernant la transaction peuvent être évalués de façon fiable.

Lorsque le résultat d'une transaction faisant intervenir une *prestation de services* peut être estimé de façon fiable, le produit des activités ordinaires associé à cette transaction est comptabilisé en fonction du degré d'avancement de la transaction à la date de clôture.

Le résultat d'une transaction peut être estimé de façon fiable lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont satisfaites :

(a) le montant du produit des activités ordinaires peut être évalué de façon fiable ;
(b) il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe ;
(c) le degré d'avancement de la transaction à la date de clôture peut être évalué de façon fiable ; et
(d) les coûts encourus pour la transaction et les coûts pour finaliser la transaction peuvent être évalués de façon fiable.

Les produits des activités ordinaires sont présentés nets des remises, ristournes et rabais commerciaux.

Les *intérêts* sont comptabilisés en fonction du temps écoulé en tenant compte du rendement effectif de l'actif. Les *redevances* doivent être comptabilisées au fur et à mesure qu'elles sont acquises, conformément à la substance de l'accord concerné. Les *dividendes* sont comptabilisés lorsque le droit de l'actionnaire de percevoir le paiement est établi.

Les ventes de biens, prestations de services et redevances sont présentées dans le compte de résultats sous l'intitulé «produits des activités ordinaires». Les intérêts sont présentés sous l'intitulé «charges financières nettes».

NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

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 résultat à moins qu'il ne relève de regroupement d'entreprises ou d'éléments comptabilisés directement au sein des fonds propres ou des autres éléments du résultat global.

Les *impôts exigibles* de l'exercice et des exercices précédents sont comptabilisés en tant que passifs tant qu'ils ne sont pas réglés. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent est comptabilisé en tant qu'actif. L'avantage lié à une perte fiscale pouvant être reportée en arrière pour recouvrer l'impôt exigible d'un exercice antérieur est comptabilisé en tant qu'actif. Le management évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales concernant des situations pour lesquelles les règles fiscales applicables sont sujettes à interprétations. Une provision est établie si nécessaire sur base des montants susceptibles d'être payés aux autorités fiscales. Les actifs et passifs d'impôts exigibles sont compensés seulement si certaines conditions sont remplies.

Les *impôts différés* sont comptabilisés en utilisant l'approche bilan de la méthode du report variable, sur les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs dans le cadre du reporting financier et les montants utilisés à des fins fiscales. Les impôts différés ne sont pas calculés sur les différences temporelles suivantes : (i) la reconnaissance initiale d'un goodwill et (ii) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable. Le montant des impôts différés est fonction de la manière dont la valeur comptable des actifs et passifs seront probablement recouvrés ou réglés, et des taux d'impôt adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Un actif d'impôt différé est reconnu dans la mesure où il est probable qu'il existera des bénéfices imposables futurs sur lesquels pourront s'imputer les pertes fiscales et crédits d'impôts. Les actifs d'impôts différés sont diminués dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage fiscal y relatif se réalise. Les actifs et les 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.

NOTE ANNEXE 3 : INFORMATION SECTORIELLE

Note annexe 3.1 : Critères de segmentation

Les secteurs opérationnels du Groupe sont la distribution automobile, le vitrage de véhicules et Moleskine (à partir de 2016).

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

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs («Alternative Performance Measures», ci-après «APM»). Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Ces APM sont présentés dans le rapport de gestion consolidé et le communiqué de presse (résultats de l'exercice 2016).

NOTE ANNEXE 3 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 3.2 : Compte de résultats sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

en millions de EUR	Notes annexes	2016					2015			
		Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Eliminations	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	4	3.114,2	3.305,4	52,1	-	6.471,7	2.874,2	3.161,2	-	6.035,4
Produits intra-groupe des activités ordinaires		7,7	-	-	-7,7	-	5,1	-	-5,1	-
Produits sectoriels des activités ordinaires		**3.121,9**	**3.305,4**	**52,1**	**-7,7**	**6.471,7**	**2.879,3**	**3.161,2**	**-5,1**	**6.035,4**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	5	**77,5**	**41,6**	**14,6**	**-**	**133,7**	**60,4**	**174,4**	**-**	**234,8**
Charges financières nettes	6	-1,0	-35,5	-1,4	-	-37,9	-3,8	-35,1	-	-38,9
Produits financiers		1,1	0,4	0,1	-	1,6	1,3	2,4	-	3,7
Charges financières		-2,1	-35,9	-1,5	-	-39,5	-5,1	-37,5	-	-42,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	7	4,6	-0,8	-	-	3,8	0,5	-	-	0,5
Résultat avant impôts		**81,1**	**5,3**	**13,2**	**-**	**99,6**	**57,1**	**139,3**	**-**	**196,4**
Impôt sur le résultat	8	2,7	-21,6	-4,1	-	-23,0	2,6	-24,2	-	-21,6
Résultat des activités poursuivies		**83,8**	**-16,3**	**9,1**	**-**	**76,6**	**59,7**	**115,1**	**-**	**174,8**
Activités abandonnées	39	-	-24,9	-	-	-24,9	-	-40,4	-	-40,4
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**83,8**	**-41,2**	**9,1**	**-**	**51,7**	**59,7**	**74,7**	**-**	**134,4**

Résultat attribuable aux:	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Eliminations	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Eliminations	Groupe
Porteurs de capitaux propres	**83,8**	**-39,9**	**6,0**	**-**	**49,9**	**59,8**	**70,9**	**-**	**130,7**
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-1,3	3,1	-	1,8	-0,1	3,8	-	3,7
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**83,8**	**-41,2**	**9,1**	**-**	**51,7**	**59,7**	**74,7**	**-**	**134,4**

NOTE ANNEXE 3 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 3.3 : Etat de la situation financière sectoriel - Secteurs opérationnels (Au 31 décembre)

en millions de EUR	Notes annexes	2016				2015		
		Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Goodwill	10	12,3	907,0	171,9	1.091,2	9,9	980,7	990,6
Immobilisations incorporelles	12	10,6	457,0	409,2	876,8	9,2	461,5	470,7
Immobilisations corporelles	14	197,8	367,1	9,5	574,4	184,1	336,9	521,0
Immeubles de placement	15	3,8	-	-	3,8	4,3	-	4,3
Participations mises en équivalence	7	63,8	-	-	63,8	59,5	-	59,5
Actifs financiers disponibles à la vente	16	0,5	-	-	0,5	0,5	-	0,5
Avantages du personnel	19	-	0,5	-	0,5	-	47,6	47,6
Actifs d'impôts différés	20	29,6	48,1	8,6	86,3	2,0	44,5	46,5
Autres créances	21	22,6	2,4	2,9	27,9	22,5	2,6	25,1
Actifs non-courants		**341,0**	**1.782,1**	**602,1**	**2.725,2**	**292,0**	**1.873,8**	**2.165,8**
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	22	5,5	-	-	5,5	7,0	8,2	15,2
Stocks	23	341,8	313,2	24,0	679,0	329,1	285,6	614,7
Placements détenus jusqu'à l'échéance	13	-	-	-	-	59,8	-	59,8
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	-	1,0	-	1,0	-	4,3	4,3
Dérivés détenus à des fins de transaction	18	-	1,2	-	1,2	-	0,9	0,9
Autres actifs financiers	24	-	-	5,0	5,0	-	-	-
Actifs d'impôts courants	25	0,7	5,0	1,8	7,5	-	3,8	3,8
Clients et autres débiteurs	26	20,8	261,4	26,8	309,0	117,5	242,9	360,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	4,0	45,9	48,3	98,2	88,1	22,0	110,1
Actifs courants		**372,8**	**627,7**	**105,9**	**1.106,4**	**601,5**	**567,7**	**1.169,2**
TOTAL DES ACTIFS		**713,8**	**2.409,8**	**708,0**	**3.831,6**	**893,5**	**2.441,5**	**3.335,0**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		1.683,0	-	-	1.683,0	1.733,3	-	1.733,3
Participations ne donnant pas le contrôle		-	0,5	-	0,5	-	1,8	1,8
Capitaux propres		**1.683,0**	**0,5**	**-**	**1.683,5**	**1.733,3**	**1,8**	**1.735,1**
Avantages du personnel	19	24,4	27,5	1,8	53,7	7,6	18,9	26,5
Provisions	29	18,7	31,7	0,1	50,5	21,9	6,9	28,8
Prêts et emprunts	30	27,5	606,2	126,9	760,6	4,6	704,8	709,4
Financement intra-groupe	30	-151,3	-	151,3	-	-	-	-
Options de vente accordées à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	31	90,0	-	-	90,0	85,2	-	85,2
Autres dettes	32	-	1,9	1,1	3,0	-	21,6	21,6
Passifs d'impôts différés	20	28,1	5,2	111,8	145,1	14,1	17,0	31,1
Passifs non-courants		**37,4**	**672,5**	**393,0**	**1.102,9**	**133,4**	**769,2**	**902,6**
Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenu en vue de la vente	22	-	-	-	-	-	6,7	6,7
Provisions	29	-	34,7	1,5	36,2	-	10,9	10,9
Prêts et emprunts	30	119,8	191,3	47,2	358,3	5,9	49,0	54,9
Financement intra-groupe	30	-41,5	41,5	-	-	-20,0	20,0	-
Dérivés détenus à des fins de couverture	17	-	0,9	-	0,9	-	0,2	0,2
Dérivés détenus à des fins de transaction	18	-	-	-	-	-	5,5	5,5
Paiements différés relatifs à l'acquisition de Moleskine	11	-	-	15,9	15,9	-	-	-
Passifs d'impôts courants	25	2,0	23,0	-	25,0	1,1	15,9	17,0
Fournisseurs et autres créditeurs	33	88,3	489,0	31,6	608,9	117,8	484,3	602,1
Passifs courants		**168,6**	**780,4**	**96,2**	**1.045,2**	**104,8**	**592,5**	**697,3**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**1.889,0**	**1.453,4**	**489,2**	**3.831,6**	**1.971,5**	**1.363,5**	**3.335,0**

NOTE ANNEXE 3 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 3.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

en millions de EUR	Notes annexes	2016				2015		
		Distrib. Autom.	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distrib. Autom.	Vitrage de véhicules	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies								
Résultat de la période		83,8	-16,3	9,1	76,6	59,7	115,1	174,8
Impôts sur le résultat	8	-2,7	21,6	4,1	23,0	-2,6	24,2	21,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	7	-4,6	0,8	-	-3,8	-0,5	-	-0,5
Charges financières nettes	6	1,0	35,5	1,4	37,9	3,8	35,1	38,9
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**77,5**	**41,6**	**14,6**	**133,7**	**60,4**	**174,4**	**234,8**
Amortissements des actifs corporels	5/14	13,6	84,7	1,4	99,7	12,9	87,7	100,6
Amortissements des actifs incorporels	5/12	1,7	39,7	0,3	41,7	1,9	37,8	39,7
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non-courants	5/10/12/14	0,1	133,2	-	133,3	4,1	15,2	19,3
Autres éléments sans effet de trésorerie		-12,7	9,9	1,3	-1,5	-3,2	11,5	8,3
Prestations relatives aux avantages du personnel		-	-22,6	-0,1	-22,7	-0,4	-23,9	-24,3
Autres éléments avec effet de trésorerie		-	-15,8	-0,5	-16,3	-	-25,2	-25,2
Variation du besoin en fonds de roulement		61,4	-16,6	6,7	51,5	-10,1	6,1	-4,0
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**141,6**	**254,1**	**23,7**	**419,4**	**65,6**	**283,6**	**349,2**
Impôts sur le résultat payés		-4,8	-15,7	-11,4	-31,9	-0,7	-17,3	-18,0
Flux de trésorerie opérationnels nets		**136,8**	**238,4**	**12,3**	**387,5**	**64,9**	**266,3**	**331,2**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies								
Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles		-29,2	-121,6	-2,4	-153,2	-27,1	-94,8	-121,9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		11,9	8,4	0,1	20,4	9,9	1,9	11,8
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-17,3**	**-113,2**	**-2,3**	**-132,8**	**-17,2**	**-92,9**	**-110,1**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	11	-212,5	-22,7	-260,0	-495,2	-	-22,6	-22,6
Apport de trésorerie à une filiale commune		-1,4	-	-	-1,4	-	-	-
Investissement en actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	13	59,8	-	-	59,8	116,4	-	116,4
Intérêts perçus		0,5	0,4	-	0,9	12,3	1,7	14,0
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	7	0,3	-	-	0,3	3,9	-	3,9
Investissement net en autres actifs financiers		-0,2	0,3	-	0,1	-0,9	-0,2	-1,1
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-170,8**	**-135,2**	**-262,3**	**-568,3**	**114,5**	**-114,0**	**0,5**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies								
Exercice de plans de paiements fondés sur des actions		-	-	9,8	9,8	-	-	-
Cession / (Acquisition) nette d'actions propres		-3,2	-	-	-3,2	-3,1	-	-3,1
Remboursement de dettes de location-financement		-0,1	-32,0	-	-32,1	-	-27,2	-27,2
Variation nette des autres prêts et emprunts		132,7	20,7	137,4	290,8	-102,5	-84,2	-186,7
Financement intra-groupe	30	-172,8	21,5	151,3	-	-20,0	20,0	-
Intérêts payés		-0,8	-35,2	-0,2	-36,2	-8,8	-35,1	-43,9
Dividendes versés par la société-mère	28	-49,3	-	-	-49,3	-43,9	-	-43,9
Dividendes reçus des/(versés par) les filiales		43,4	-45,8	-	-2,4	32,1	-33,8	-1,7
Flux de trésorerie de financement nets		**-50,1**	**-70,8**	**298,3**	**177,4**	**-146,2**	**-160,3**	**-306,5**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**-84,1**	**32,4**	**48,3**	**-3,4**	**33,2**	**-8,0**	**25,2**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	39	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-10,1**	**-10,1**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**-84,1**	**32,4**	**48,3**	**-3,4**	**33,2**	**-18,1**	**15,1**

NOTE ANNEXE 3 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Note annexe 3.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

en millions de EUR	Notes annexes	Distrib. Autom.	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distrib. Autom.	Vitrage de véhicules	Groupe
Réconciliation avec l'état de la situation financière								
Trésorerie au début de l'exercice	27	88,1	22,0	-	110,1	54,9	29,9	84,8
Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	22	-	0,6	-	0,6	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	27	**88,1**	**22,6**	**-**	**110,7**	**54,9**	**29,9**	**84,8**
Flux de trésorerie totaux de la période		-84,1	32,4	48,3	-3,4	33,2	-18,1	15,1
Écarts de conversion		-	-9,1	-	-9,1	-	10,8	10,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**4,0**	**45,9**	**48,3**	**98,2**	**88,1**	**22,6**	**110,7**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*27*	*4,0*	*45,9*	*48,3*	*98,2*	*88,1*	*22,0*	*110,1*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*22*	-	-	-	-	-	*0,6*	*0,6*

La ligne «Acquisition de filiales» pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2016 inclut, parmi d'autres montants, les regroupements d'entreprises présentés en note annexe 11.

En 2016 et 2015, dans le secteur du vitrage de véhicules, la ligne «Autres éléments sans effet de trésorerie» inclut, parmi d'autres montants, les flux de trésorerie relatifs aux restructurations annoncées.

En 2016, dans le secteur du vitrage de véhicules, la ligne «Prestations relatives aux avantages à long terme du personnel» inclut, parmi d'autres montants, la contribution de l'employeur liée à la cessation du régime à prestations définies aux États-Unis (voir note annexe 19). En 2015, dans le secteur du vitrage de véhicules, cette ligne incluait, parmi d'autres montants, un gain sans effet de trésorerie relatif à la clôture d'un plan de pensions à prestations définies aux Pays-Bas.

En 2016 et 2015, la ligne «Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence» inclut la part du groupe dans les dividendes payés par D'Ieteren Vehicle Trading s.a., une entité associée détenue à 49% (voir note annexe 7).

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

En 2016, les financements intra-groupe représentent les montants prêtés par le secteur de la distribution automobile au secteur du vitrage de véhicules et Moleskine, à des conditions de marché.

En 2016, dans le secteur du vitrage de véhicules, la ligne «Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles» n'inclut pas les nouveaux contrats de location-financement pour EUR 43,7 millions. Ceux-ci sont repris sous la ligne «Entrées» dans les notes annexes 12 et 14.

Note annexe 3.5 : Informations sectorielles - Secteurs géographiques (Exercice clôturé le 31 décembre)

Les trois secteurs opérationnels du Groupe sont actifs dans trois zones géographiques principales : la Belgique (principal marché pour le secteur de la distribution automobile), le reste de l'Europe et le reste du monde.

en millions de EUR	2016				2015			
	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)]	3.139,7	1.462,9	1.869,1	6.471,7	2.777,2	1.479,8	1.778,4	6.035,4
Actifs non-courants [(2)]	349,0	1.770,7	605,5	2.725,2	244,1	1.099,3	668,3	2.011,7

(1) Basées sur la localisation géographique des clients.
(2) Les actifs non-courants, tels que définis par IFRS 8, comprennent le goodwill, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement et les autres créances non-courantes.

NOTE ANNEXE 4 : PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES

en millions de EUR	2016	2015
Véhicules neufs	2.731,8	2.512,8
Véhicules d'occasion	53,9	46,1
Pièces et accessoires	185,4	180,4
Activités d'après-vente des D'Ieteren Car Centers	83,3	83,9
D'Ieteren Sport	28,0	25,5
Loyers perçus dans le cadre de contrats de type «buy-back»	5,0	4,8
Autres produits des activités ordinaires	26,8	20,7
Sous-total distribution automobile	**3.114,2**	**2.874,2**
Vitrage de véhicules	**3.305,4**	**3.161,2**
Moleskine	**52,1**	**-**
PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (EXTERNES)	**6.471,7**	**6.035,4**
dont: ventes de biens	*3.217,1*	*2.950,8*
prestations de services	*3.253,5*	*3.083,8*
redevances	*1,1*	*0,8*

Les revenus d'intérêts et de dividendes (le cas échéant) sont présentés parmi les charges financières nettes (voir note annexe 6).

NOTE ANNEXE 5 : RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est établi après déduction des éléments suivants :

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Achats et variations de stocks	-2.655,8	-762,6	-12,5	-3.430,9	-2.452,4	-728,6	-3.181,0
Amortissements des actifs corporels	-13,6	-84,7	-1,4	-99,7	-12,9	-87,7	-100,6
Amortissements des actifs incorporels	-1,7	-39,7	-0,3	-41,7	-1,8	-37,6	-39,4
Perte de valeur sur goodwill et immobilisations incorporelles	-	-130,6	-	-130,6	-2,6	-12,6	-15,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles	-0,1	-2,6	-	-2,7	-1,5	-2,6	-4,1
Autres loyers relatifs à des locations simples (1)	-	-161,9	-	-161,9	-4,3	-160,8	-165,1
Réductions de valeur sur stocks	1,3	5,6	-0,5	6,4	1,3	-3,1	-1,8
Frais de personnel (voir note annexe 34)	-163,7	-1.312,4	-6,2	-1.482,3	-165,1	-1.230,3	-1.395,4
Frais de recherche et développement	-	-2,1	-	-2,1	-	-2,1	-2,1
Réductions de valeur sur créances	3,6	1,7	-0,2	5,1	-0,2	-2,7	-2,9
Plus-values sur immobilisations corporelles	4,6	-	-	4,6	5,5	-	5,5
Moins-values sur immobilisations corporelles	-0,2	-	-	-0,2	-0,8	-0,6	-1,4
Loyers générés par les immeubles de placements (2)	1,4	-	-	1,4	1,0	-	1,0
Divers (3)	-212,5	-774,5	-16,4	-1.003,4	-180,0	-718,1	-898,1
CHARGES OPÉRATIONNELLES NETTES	**-3.036,7**	**-3.263,8**	**-37,5**	**-6.338,0**	**-2.813,8**	**-2.986,8**	**-5.800,6**

(1) Principalement location de véhicules et d'autres actifs immobilisés dans le cadre de l'activité.
(2) Ces charges se rapportent exclusivement à des immeubles de placement ayant généré des loyers.
(3) Ces charges sont principalement composées de frais de marketing et d'informatique, ainsi que d'honoraires de services légaux et de conseils.

Distribution automobile

En 2016 et 2015, les plus-values sur immobilisations corporelles proviennent de la cession de bâtiments précédemment utilisés pour les activités.

Au cours de la période précédente, les charges opérationnelles comprenaient une perte de valeur de EUR 2,6 millions actées sur certains actifs incorporels informatiques suite à un changement de stratégie dans l'implémentation de nouvelles technologies et une perte de valeur de EUR 1,5 million actée sur un bâtiment dans le cadre de la mise en œuvre du plan de réorganisation de l'implantation géographique des concessions détenues en propre.

NOTE ANNEXE 5 : RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (suite)

Vitrage de véhicules

Au cours de la période, à la suite du test annuel de perte de valeur réalisé sur chaque unité génératrice de trésorerie, une perte de valeur totale de EUR 133,2 millions a été comptabilisée sur le goodwill (EUR 114,1 millions en autres charges opérationnelles – voir note annexe 10) et immobilisations incorporelles (EUR 16,5 millions en charges commerciales et administratives – voir note annexe 12) et corporelles. Ces pertes de valeur concernent l'Italie (EUR 61,0 millions), le Royaume-Uni (EUR 31,7 millions), les Pays-Bas (EUR 32,8 millions), la Russie (EUR 4,9 millions), la Grèce (EUR 2,2 millions) et l'Irlande (EUR 0,6 million).

NOTE ANNEXE 6 : CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes se ventilent de la manière suivante :

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Charges financières:							
Charges des dettes	-1,6	-35,1	-0,2	-36,9	-1,0	-37,6	-38,6
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	-0,1	1,0	-	0,9	-0,1	0,4	0,3
Perte de valeur sur prêt octroyé aux sociétés mise en équivalence	-	-1,4	-	-1,4	-	-	-
Autres charges financières	-0,5	-	-0,7	-1,2	-2,1	-	-2,1
Sous-total des charges financières	-2,2	-35,5	-0,9	-38,6	-3,2	-37,2	-40,4
Réajustements de valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 31)	-0,9	-	-	-0,9	-1,9	-	-1,9
Réajustements de valeur des instruments financiers [1]:							
Désignés à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale	-	-	-	-	-1,7	1,8	0,1
Produits financiers	1,1	0,4	0,1	1,6	2,7	0,6	3,3
Intérêts sur financement intra-groupe	1,0	-0,4	-0,6	-	0,3	-0,3	-
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	**-1,0**	**-35,5**	**-1,4**	**-37,9**	**-3,8**	**-35,1**	**-38,9**

(1) Les variations de juste valeur nette des dérivés correspondent aux variations de juste valeur brute (c'est-à-dire les variations de valeur entre l'ouverture et la clôture de la période) après exclusion des flux de trésorerie courus de la période.

Dans le secteur du vitrage de véhicules, le prêt accordé à la filiale commune au Brésil a été entièrement réduit de valeur au cours de la période, du fait de sous-performances persistantes

NOTE ANNEXE 7 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

En 2016, le Groupe possède quatre entités mises en équivalence (trois en 2015).

en millions de EUR	2016			2015		
	Distribution Automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution Automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Participations dans les filiales communes	62,7	-	62,7	58,1	-	58,1
Participation dans l'entité associée	1,1	-	1,1	1,4	-	1,4
Participations dans les entités mises en équivalence	**63,8**	**-**	**63,8**	**59,5**	**-**	**59,5**
Part dans le profit (la perte) des filiales communes	4,6	-0,8	3,8	0,4	-	0,4
Part dans le profit (la perte) de l'entité associée	-	-	-	0,1	-	0,1
Part dans le résultat après impôts des entités mises en équivalence	**4,6**	**-0,8**	**3,8**	**0,5**	**-**	**0,5**

NOTE ANNEXE 7 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)

Filiales communes

En 2016, trois filiales communes sont mises en équivalence (deux en 2015).

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

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

en millions de EUR	2016	2015
Actifs non-courants	982,0	815,0
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	602,8	406,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	52,9	20,2
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-6,2	-5,8
Passifs financiers non-courants	-643,0	-441,0
Passifs courants (hors passifs financiers)	-99,7	-72,5
Passifs financiers courants	-762,9	-607,3
Actif net (100%)	125,9	114,7
Part du Groupe dans l'actif net (49,99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**62,9**	**57,3**
Produits des activités ordinaires	318,8	294,3
Résultat avant impôts	16,9	3,9
Résultat de la période (100%)	11,4	2,9
Autres éléments du résultat global (100%)	-	-
Résultat global total de la période (100%)	11,4	2,9
Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)	**5,7**	**1,4**

La part dans l'actif net représente la part du Groupe dans les capitaux propres de VDFin au 31 décembre 2016. Dans le cadre de l'apport de D'Ieteren Lease n.v. à VDFin début 2012, et conformément à la norme IFRS 3 «Regroupement d'entreprises», des contrats clients ont été reconnus comme un actif incorporel à durée d'utilité finie (soit un montant initial net d'impôts différés de EUR 38,9 millions et une valeur nette comptable nulle au 31 décembre 2016). La part du Groupe dans la charge d'amortissement après impôts s'élève à EUR 0,2 million (2015: EUR 3,1 millions). Le mode d'amortissement reflètait le rythme selon lequel ces contrats clients généraient des produits. En 2016 et 2015, suite au «Emissiongate», des réductions de valeur complémentaires ont été actées sur la flotte et le stock de véhicules. La part du Groupe dans cette charge (après impôts) s'élève à EUR 0,4 million (2015: EUR 1,5 million).

En septembre 2014, le Groupe et la société Continental AG ont constitué OTA Keys s.a., une filiale commune détenue à 50% par le Groupe et à 50% par Continental AG, rassemblant ainsi leurs activités de développement dans le domaine des solutions de virtualisation de clés. Le tableau suivant résume l'information financière d'OTA Keys s.a. telle que reprise dans ses états financiers (adaptée aux règles d'évaluation du Groupe), et réconcilie cette information financière à la valeur nette comptable de la participation du Groupe dans OTA Keys s.a.:

en millions de EUR	2016	2015
Actifs non-courants	2,6	2,9
Actifs courants	1,7	0,6
Passifs courants	-4,8	-1,9
Actif net (100%)	-0,5	1,6
Part dans l'actif net (50%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**-0,2**	**0,8**
Résultat de la période (100%)	-2,2	-2,1
Part du Groupe dans le résultat de la période (50%)	**-1,1**	**-1,0**

La société-mère a annoncé le 7 janvier 2016 que le secteur du vitrage de véhicules a signé un accord avec Advisia Investimentos («Advisia») afin de créer une filiale commune au Brésil. L'accord prévoit la cession de 60% de l'investissement du secteur du vitrage de véhicules dans Carglass Brésil à Advisia. Le Conseil d'Administration de la société-mère a considéré que cette vente de Carglass Brésil implique la perte de contrôle de la filiale et, conformément aux normes comptables, les 40% restants ont été comptabilisés comme une participation mise en équivalence en 2016. A la clôture, l'investissement a été entièrement réduit de valeur (perte de EUR 0,8 million), du fait de sous-performances persistantes.

NOTE ANNEXE 7 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)

Entité associée

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

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

en millions de EUR	2016	2015
Actifs non-courants	2,4	9,4
Actifs courants	3,4	6,7
Passifs non-courants	-2,9	-11,3
Passifs courants	-0,6	-2,0
Actif net (100%)	2,3	2,8
Part du Groupe dans l'actif net (49%) et valeur comptable de la participation dans l'entité associée	**1,1**	**1,4**
Produits des activités ordinaires	2,8	7,4
Résultat avant impôts	0,3	0,3
Résultat de la période (100%)	0,1	0,2
Part du Groupe dans le résultat de la période (49%)	**-**	**0,1**

La réduction de l'actif net s'explique principalement par la distribution d'un dividende de EUR 0,3 million (part du Groupe) au cours de la période.

NOTE ANNEXE 8 : IMPOTS SUR LE RESULTAT

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

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice	-5,0	-22,7	-3,4	-31,1	-1,8	-20,6	-22,4
Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents	-	1,1	-	1,1	-	0,6	0,6
Variation des impôts différés	7,7	-	-0,7	7,0	4,4	-4,2	0,2
Charge d'impôts sur le résultat	**2,7**	**-21,6**	**-4,1**	**-23,0**	**2,6**	**-24,2**	**-21,6**

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

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Résultat avant impôts	81,1	5,3	13,2	99,6	57,1	139,3	196,4
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique (33,99%)	-27,6	-1,8	-4,5	-33,9	-19,4	-47,3	-66,7
Éléments de réconciliation (voir ci-dessous)	30,3	-19,8	0,4	10,9	22,0	23,1	45,1
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**2,7**	**-21,6**	**-4,1**	**-23,0**	**2,6**	**-24,2**	**-21,6**

NOTE ANNEXE 8 : IMPOTS SUR LE RESULTAT (suite)

Les éléments de réconciliation sont fournis ci-dessous :

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Résultat avant impôts	81,1	5,3	13,2	99,6	57,1	139,3	196,4
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique (33,99%)	-27,6	-1,8	-4,5	-33,9	-19,4	-47,3	-66,7
Différentiel de taux	-	0,9	0,7	1,6	-	-3,2	-3,2
Différences permanentes	7,4	-27,7	0,6	-19,7	18,7	3,6	22,3
Utilisation de pertes fiscales	10,0	-	-	10,0	2,8	-	2,8
Autres différences temporaires	-0,6	1,4	-	0,8	-	-	-
Ajustements relatifs aux exercices précédents	-	-0,2	-	-0,2	-	0,8	0,8
Actifs d'impôts différés non comptabilisés	-2,3	-0,5	-0,2	-3,0	-4,1	20,0	15,9
Comptabilisation d'actifs d'impôts différés non comptabilisés précédemment	14,4	6,3	-0,7	20,0	4,3	1,9	6,2
Coentreprises et entreprises associées	1,6	-	-	1,6	0,2	-	0,2
Autres éléments	-0,2	-	-	-0,2	0,1	-	0,1
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**2,7**	**-21,6**	**-4,1**	**-23,0**	**2,6**	**-24,2**	**-21,6**

Le taux d'imposition réel du Groupe pour la période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2016 est de 23% (11% pour la période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2015). L'augmentation du taux d'imposition réel consolidé résulte principalement des pertes de valeurs (EUR 133,2 millions) pour lesquelles aucun allégement fiscal n'est disponible, partiellement compensée par la comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre de pertes fiscales et crédits d'impôts non-utilisés, en raison des perspectives de profits futurs.

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 : RÉSULTATS PAR ACTION

Les résultats par action («EPS») et les résultats par action des activités poursuivies («EPS des activités poursuivies») sont présentés plus haut, 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-mère (et du résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère pour les EPS des activités poursuivies), après ajustement pour tenir compte des parts bénéficiaires (chaque part bénéficiaire détient un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire).

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

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

Les options sur actions ordinaires de la société-mère font augmenter, en 2015 et 2016, le nombre moyen pondéré d'actions de la société-mère, le prix d'exercice de certaines options étant inférieur au cours de bourse moyen. Ces options sont dilutives.

NOTE ANNEXE 9 : RÉSULTATS PAR ACTION (suite)

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

		2016	2015
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		49,9	130,7
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-0,6	-1,6
Numérateur pour l'EPS (en millions de EUR)	(a)	49,3	129,1
Résultat des activités poursuivies		76,6	174,8
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies		-1,8	-5,9
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres		74,8	168,9
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-0,8	-1,6
Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en millions de EUR)	(b)	74,0	167,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	(c)	54.223.534	54.245.790
Ajustement relatif aux plans d'options sur actions		120.853	93.697
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué	(d)	54.344.387	54.339.487
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base (en EUR)	**(a)/(c)**	**0,91**	**2,38**
EPS dilué (en EUR)	**(a)/(d)**	**0,91**	**2,38**
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base des activités poursuivies (en EUR)	(b)/(c)	1,36	3,08
EPS dilué des activités poursuivies (en EUR)	(b)/(d)	1,36	3,08

NOTE ANNEXE 10 : GOODWILL

en millions de EUR	2016	2015
Valeur brute au 1er janvier	1.112,4	1.068,2
Pertes de valeur cumulées au 1er janvier	-121,8	-102,5
Valeur comptable au 1er janvier	**990,6**	**965,7**
Entrées (voir note annexe 11)	189,1	26,8
Augmentation / (Diminution) due aux options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 31)	8,7	6,2
Pertes de valeur	-114,1	-19,3
Ajustements	-0,4	-
Écarts de conversion	17,3	11,2
Valeur comptable au 31 décembre	**1.091,2**	**990,6**
dont: valeur brute	*1.327,1*	*1.112,4*
pertes de valeur cumulées	*-235,9*	*-121,8*

Au cours de la période, les entrées comprennent le goodwill (EUR 166,8 millions) provenant de regroupements d'entreprises effectuées par le Groupe et le goodwill (EUR 22,3 millions) comptabilisé précédemment dans une société acquise (goodwill issu de l'acquisition de Modo & Modo SpA en octobre 2016 – voir acquisition de Moleskine en note annexe 11).

L'augmentation due aux options de vente comprend la variation du goodwill comptabilisée en fin d'exercice pour refléter la variation du prix d'exercice des options de vente résiduelles accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle et la variation de la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle (voir note annexe 31).

Au cours de la période, à la suite du test annuel de perte de valeur réalisé par le secteur du vitrage de véhicules, des pertes de valeur ont été comptabilisées en Italie (EUR 61,0 millions), au Royaume-Uni (EUR 15,2 millions), aux Pays-Bas (EUR 32,8 millions), en Russie (EUR 4,5 millions), en Grèce (EUR 0,5 million) et en Irlande (EUR 0,1 million). Au cours de la période précédente, les pertes de valeur étaient relatives au Brésil (EUR 15,9 millions) et à la Turquie (EUR 3,4 millions).

NOTE ANNEXE 10 : GOODWILL (suite)

Au cours de la période, les ajustements reflètent l'adaptation de la juste valeur des actifs nets relatifs aux acquisitions effectuées en 2015 par le secteur du vitrage de véhicules.

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 12) :

en millions de EUR	2016	2015
Distribution automobile	**12,3**	**9,9**
Moleskine	**171,9**	-
Vitrage de véhicules		
Royaume-Uni	-	15,5
France	143,6	143,6
Italie	24,7	85,4
Allemagne	138,4	138,4
Canada	93,7	83,1
Pays-Bas	13,3	47,7
Belgique	33,1	33,1
Australie	31,0	30,9
États-Unis	289,9	274,6
Espagne	40,2	34,4
Norvège	11,7	11,6
Nouvelle-Zélande	6,4	6,4
Finlande	2,2	-
Suède	12,4	12,6
Suisse	11,3	11,4
Portugal	1,5	1,5
Danemark	5,2	5,2
Russie	-	5,3
Grèce	-	0,2
Autriche	0,3	0,3
Irlande	-	0,1
Hongrie	0,4	0,4
Total des unités génératrices de trésorerie	859,3	941,7
Goodwill alloué au segment du vitrage de véhicule dans son ensemble	47,7	39,0
Sous-total vitrage de véhicules	**907,0**	**980,7**
GROUPE	**1.091,2**	**990,6**

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

Le montant affecté au secteur du vitrage de véhicules dans son ensemble provient de la comptabilisation des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle de Belron à la suite de l'application de la norme IAS 32 au 1er janvier 2005 (voir note annexe 31).

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 12). 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 secteur du vitrage de véhicules réalise ce test pour chacune de ses unités génératrices de trésorerie (soit les différents pays dans lesquels il opère). En 2016, cette revue a mené à une perte de valeur totale de EUR 133,2 millions, dont une perte de valeur de EUR 114,1 millions actée sur le goodwill (Italie: EUR 61,0 millions, Royaume-Uni: EUR 31,7 millions, Pays-Bas: EUR 32,8 millions, Russie: EUR 4,9 millions, Grèce: EUR 2,2 millions et Irlande: EUR 0,6 million), une perte de valeur de EUR 16,5 millions actée sur des marques à durée d'utilité indéterminée (Royaume-Uni) et une perte de valeur de EUR 2,6 millions actée sur des immobilisations corporelles (Grèce, Russie et Irlande).

NOTE ANNEXE 10 : GOODWILL (suite)

Ces pertes de valeur sont essentiellement le résultat de flux de trésorerie plus faibles, résultant de conditions de marché difficiles, combinés à l'impact du changement des hypothèses, et à l'impact attendu du Brexit et de la dévaluation de la livre Sterling par rapport à l'Euro sur les recettes futures. La valeur d'utilité résiduelle des actifs de ces unités génératrices de trésorerie (après comptabilisation des pertes de valeur) correspond à leur valeur recouvrable.

En 2015, une perte de valeur de EUR 19,3 millions avait été comptabilisée au sein de l'unité génératrice de trésorerie du Brésil (EUR 15,9 millions) et de la Turquie (EUR 3,4 millions).

Pour déterminer la valeur d'utilité de chaque unité génératrice de trésorerie, le secteur du vitrage de véhicules a calculé la valeur actuelle des flux estimés de trésorerie attendus issus de l'utilisation poursuivie des actifs, en utilisant un taux spécifique d'actualisation avant impôts reflétant le profil de risque des unités génératrices de trésorerie identifiées. Ce taux d'actualisation avant impôts est déterminé sur la base du coût moyen pondéré du capital de chaque unité génératrice de trésorerie, incluant les ajustements appropriés au profil de risque correspondant à l'activité et au pays concerné («prime de risque par pays»). Les flux futurs estimés de trésorerie sont déterminés sur la base des plans prévisionnels long-terme approuvés par la direction pour chaque unité génératrice de trésorerie, en extrapolant ultérieurement (valeur terminale) sur la base d'un taux moyen de croissance à long terme. Ce taux de croissance est de 2% (2015: 2%) pour toutes les unités génératrices de trésorerie. Les plans prévisionnels long-terme couvrent une période de cinq ans.

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

Taux d'actualisation avant impôts	2016	2015
Royaume-Uni	9,0%	7,1%
France	10,5%	6,5%
Italie	10,8%	8,0%
Allemagne	11,1%	5,8%
Canada	9,6%	6,6%
Pays-Bas	9,2%	5,2%
Belgique	10,5%	6,6%
Australie	10,1%	8,3%
États-Unis	11,4%	8,3%
Espagne	10,2%	7,8%
Brésil	-	28,8%
Turquie	16,3%	18,4%
Grèce	17,0%	15,6%
Autres	de 9,0% à 22,2%	de 4,0% à 18,1%

Le Conseil d'Administration de la société-mère a également revu la valeur comptable de sa participation dans Belron. Pour déterminer la valeur d'utilité, la société-mère a calculé la valeur actuelle des flux futurs estimés de trésorerie, sur la base du dernier plan à cinq ans revu par le Conseil d'Administration, en extrapolant ultérieurement (taux de croissance pour l'année terminale de 2% pour 2016 et de 1% pour 2015). Le taux d'actualisation retenu (taux avant impôts de 9,6% en 2016 et 9,2% en 2015) est déterminé sur la base du coût moyen pondéré du capital du secteur du vitrage de véhicules. Le Conseil d'Administration de la société-mère observe que la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie du vitrage de véhicules 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 de croissance à long terme et les parts sectorielles de marché. Un ensemble de projections financières a été préparé pour chaque unité génératrice de trésorerie, sur la base des données du budget 2017. Pour les années 2018 et suivantes, l'hypothèse d'une croissance nulle ou d'une récession du marché a été retenue pour les marchés développés, et d'une croissance continue pour les marchés émergents. Les marges ont été réputées stables ou en croissance, en fonction des hypothèses de croissance des ventes. Ces hypothèses de croissance des ventes sont cohérentes avec les tendances historiques long-terme.

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. Sur base des valorisations actuelles, la marge disponible semble suffisante pour absorber une variation normale des hypothèses pour chacune des unités génératrices de trésorerie. Les exceptions sont présentées ci-dessous.

NOTE ANNEXE 10 : GOODWILL (suite)

Une diminution du taux de croissance à long terme de 1% résulterait en une perte de valeur additionnelle de EUR 15,5 millions (Italie: EUR 3,3 millions; Royaume-Uni: EUR 7,8 millions et Pays-Bas: EUR 4,4 millions). Une diminution des marges de 0,5% résulterait en une perte de valeur additionnelle de EUR 33,5 millions (Italie: EUR 7,6 millions; Royaume-Uni: EUR 19,9 millions et Pays-Bas: EUR 6,0 millions). Une augmentation du taux d'actualisation de 1% résulterait en une perte de valeur additionnelle de EUR 26,8 millions (Italie: EUR 6,0 millions; Royaume-Uni: EUR 13,1 millions et Pays-Bas: EUR 7,7 millions).

NOTE ANNEXE 11 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Acquisition de Moleskine

Le Groupe visa 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. Son objectif est d'accompagner des équipes de management ambitieuses et performantes

La société-mère a annoncé le 22 septembre 2016 qu'elle avait signé un accord de rachat de 41,00% de Moleskine, une entreprise italienne cotée ayant son siège à Milan, auprès de deux actionnaires de référence, au prix de 2,40 EUR par action. L'accord a été finalisé le 6 octobre 2016, après avoir obtenu les autorisations réglementaires nécessaires. En accord avec la loi italienne, la société-mère a lancé une offre publique d'achat obligatoire et non conditionnelle au même prix sur les actions restantes de Moleskine. Après avoir obtenu le 9 novembre 2016 l'approbation du régulateur italien, l'offre publique a commencé le 14 novembre 2016 pour se terminer le 2 décembre 2016, suivie d'une procédure de sell-out, en conformité avec la réglementation italienne. Le 13 décembre 2016, la société-mère a annoncé le succès de son acquisition, détenant 95,5% des actions. Ayant franchi le seuil des 95% une procédure de squeeze out a été lancée afin d'acquérir 100% des actions de Moleskine. La société-mère a annoncé le 24 janvier 2017 la finalisation de cette procédure de squeeze out, détenant 100% des actions. L'action Moleskine a été retirée de la cote à la Bourse de Milan.

Moleskine est une marque aspirationelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui bénéficie d'une reconnaissance dans le monde entier, qui développe et vend des carnets sous sa marque légendaire, ainsi que toute une gamme d'accessoires d'écriture, de voyage et de lecture à travers une stratégie de distribution multicanal (vente en gros en direct, B2B, e-commerce et vente au détail). Aujourd'hui, la marque Moleskine jouit d'une grande notoriété et est synonyme de culture, de voyages, de mémoire, d'imagination et d'identité personnelle. Moleskine est le symbole du nomadisme contemporain et accompagne la créativité et l'imaginaire de notre temps, en liaison étroite avec le monde numérique à travers un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles.

Moleskine est un pilier de croissance particulièrement rentable. Les produits des activités ordinaires de Moleskine ont progressé de EUR 53 millions en 2010 à EUR 128 millions en 2015, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 19% sur la période. Cette croissance remarquable a été réalisée grâce à une expansion dynamique dans tous les canaux de distribution et dans tous les marchés, ainsi qu'au développement de nouvelles catégories de produits et d'initiatives «direct-to-consumer» innovantes. Moleskine est idéalement positionné pour bénéficier des tendances prometteuses en matière de démographie, de niveau d'éducation, de voyage et de mobilité, de complémentarité entre solutions analogiques et digitales et du marché de la papeterie. Les facteurs-clés de la stratégie de croissance de l'entreprise incluent l'élargissement de la gamme de produits, l'augmentation de la notoriété de la marque et une plus grande proximité avec le client à travers l'e-commerce et la vente au détail. Moleskine est non seulement une entreprise en croissance rapide, mais également une entreprise à la rentabilité élevée, grâce à son positionnement de marque premium, la sous-traitance de sa production et une gestion des coûts rigoureuse.

Le Groupe constate que la norme IFRS 3 ne traite pas spécifiquement de la problématique de comptabilisation d'une séquence d'opérations qui commence avec la prise de contrôle d'une entité par un acquéreur et qui est suivie peu de temps après par l'acquisition de participations supplémentaires en raison d'une exigence réglementaire obligeant l'acquéreur à proposer l'achat des participations aux actionnaires ne détenant pas le contrôle.

Suites aux analyses et discussions tenues au niveau du Comité des Normes Comptables Internationales («IASB») et de l'International Financial Reporting Interpretations Committee («IFRIC»), le Groupe a conclu que l'acquisition initiale de la participation majoritaire (41,00%) et l'offre publique d'achat obligatoire ultérieure doivent être considérées comme une acquisition unique et non comme des transactions distinctes

L'accord lié à l'acquisition de la participation majoritaire de 41,00% a été finalisé le 6 octobre 2016, date à laquelle le Groupe a pris le contrôle de Moleskine. L'intégration de Moleskine dans le périmètre de consolidation du Groupe a débuté le 1er octobre 2016.

La procédure de squeeze out a débuté en décembre 2016 et s'est terminée en janvier 2017. Le Groupe a estimé que cette procédure était un événement survenu entre la fin de la période et la date à laquelle la publication de ces états financiers consolidés a été autorisée et doit être considéré comme un événement donnant lieu à un ajustement postérieur à la date de clôture. À la clôture de l'exercice, un passif de EUR 15,9 millions a été comptabilisé dans le secteur Moleskine pour refléter les participations ne détenant pas le contrôle restantes à acquérir (3,1%; EUR 2,40 par action).

NOTE ANNEXE 11 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES (suite)

A la date de clôture, le pourcentage d'intégration des actifs et passifs de Moleskine était par conséquent de 100%, tandis que le pourcentage moyen pondéré utilisé pour la consolidation du compte de résultat de Moleskine (période de trois mois clôturée le 31 décembre 2016) était de 71,52%. Une acquisition d'intérêts minoritaires (EUR 3,1 millions) a été comptabilisée dans les capitaux propres (voir l'état consolidé des variations de capitaux propres) à ce titre.

Pour la période de trois mois clôturée le 31 décembre 2016, Moleskine a contribué aux produits des activités ordinaires consolidés pour un montant de EUR 52,1 millions et au résultat net pour un montant de EUR 9,1 millions. Si l'acquisition avait eu lieu le premier jour de la période, les produits des activités ordinaires auraient été de EUR 145 millions et le résultat net de EUR 23 millions. Lors de la détermination de ces montants, le Groupe a supposé que les ajustements de juste valeur, déterminés provisoirement, survenus à la date d'acquisition, auraient été les mêmes si l'acquisition avait eu lieu le 1er janvier 2016.

Le Groupe a supporté des coûts liés à l'acquisition de EUR 6,2 millions, principalement des honoraires d'avocat et des frais de «due diligence». Ces coûts ont été comptabilisés dans les charges commerciales et administratives (EUR 5,7 millions d'euros dans le secteur de la distribution automobile et EUR 0,5 million dans le secteur Moleskine)

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

en millions de EUR	**Juste valeur provisoire (1)**
Goodwill (issu de l'acquisition de Modo & Modo SpA en Octobre 2006)	22,3
Immobilisations incorporelles	408,8
Immobilisations corporelles	9,2
Actifs d'impôts différés	8,9
Autres créances non-courantes	7,9
Stocks	28,8
Autres actifs financiers courants	5,0
Clients et autres débiteurs	34,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	31,2
Avantages du personnel	-2,0
Provisions non-courantes	-0,1
Prêts et emprunts non-courants	-26,5
Autres dettes non-courantes	-0,7
Passifs d'impôts différés	-111,7
Provisions courantes	-1,0
Prêts et emprunts courants	-10,1
Passifs d'impôts exigibles	-6,0
Fournisseurs et autres créditeurs	-31,9
Actif net acquis	**366,5**
Goodwill (voir note annexe 10)	149,6
TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS ET DES PASSIFS REPRIS	**516,1**
Ventilation de la contrepartie:	
Paiement comptant	500,2
Paiements différés sans comptabilisation d'intérêts (intérêts minoritaires restants à acquérir)	15,9
	516,1

(1) Les justes valeurs ont été mesurées à titre provisoire. 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 principal actif significatif acquis était un actif incorporel, la marque Moleskine. La méthode d'évaluation utilisée pour évaluer la juste valeur de cette marque était la méthode «relief-from-royalty» (RfR). Cette méthode tient compte des paiements de redevances estimés actualisés qui devraient être évités grâce à l'acquisition de la marque. L'évaluation provisoire de la marque Moleskine sur la base de la méthode RfR s'est élevée à EUR 403 millions, dont EUR 54 millions étaient déjà comptabilisés dans les comptes de Moleskine à la date d'acquisition. Cette marque est le principal actif pour lequel la comptabilité initiale est incomplète, puisque le processus d'intégration de l'entité acquise est toujours en cours.

NOTE ANNEXE 11 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES (suite)

La marque Moleskine est une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéterminée, car 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. Il est impossible d'attribuer une durée d'utilité finie à cette marque 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. Les principales raisons sont détaillées ci-dessous :

- Dans le passé, la marque Moleskine a été de plus en plus appliquée de façon intensive à une série de produits, comme par exemple des agendas, des cahiers et des carnets d'adresses. La durée d'utilité résiduelle de ces produits est assez longue et ne peut être estimée facilement et les processus de marginalisation des produits ne sont ni connus ni prévisibles;
- A partir de l'année 2010, la marque Moleskine a de plus en plus fait l'objet d'une politique d'extension de marque à des catégories de produits autres que «Papier», ce qui a permis d'étendre celle-ci à des produits ayant un cycle de vie individuel, tels que des instruments d'écritures (stylos, crayons...), des instruments de lecture (lunettes de lecture et lampes de lecture) et «handgoods» (sacs à dos, sacs, étuis pour portables et pour smartphones);
- Il n'existe pas de dispositions contractuelles, réglementaires ou légales, susceptibles de limiter la durée d'utilité, ou de rendre difficile l'extension de l'enregistrement de la marque qui, au contraire, peut facilement être entreprise et à un coût limité ;
- Les coûts de maintenance de la marque Moleskine semblent limités. En ce qui concerne les produits historiques (agendas et carnets), la notoriété de la marque s'est propagée au moyen de dépenses promotionnelles et publicitaires limitées. La politique d'extension de la marque à des catégories de produits autres que celles dans lesquelles Moleskine a opéré depuis son origine (la Paper Collection) nécessite des dépenses plus importantes mais toujours modérées, compte tenu de la capacité de la marque à s'établir indépendamment dans des catégories de marchandises non traditionnelles, qui à son tour provient de sa reconnaissance élevée.

Un passif d'impôt différé de EUR 111,7 millions a été comptabilisé sur la marque Moleskine (dont EUR 14,4 millions étaient déjà comptabilisés à la date d'acquisition).

Le goodwill constaté ci-dessus reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant de la combinaison des activités acquises avec celles du Groupe. Conformément à la norme IFRS 3 «Regroupements d'entreprises» (durée maximale de 12 mois pour finaliser la comptabilité d'acquisition), l'attribution provisoire ci-dessus sera révisée et, si nécessaire, réaffectée aux marques et actifs incorporels.

Autres transactions

Au cours de la période, le Groupe a réalisé les autres regroupements d'entreprises suivants:

- Le 1er février 2016, Belron a acquis les actifs de Haglöfs Glas, actif dans le placement de vitrage en Suède.
- Le 1er février 2016, Belron a acquis les actifs de Iberluna Aranjuez Y Glassaran Juez SL, comprenant 3 centres de services actifs dans le placement de vitrage en Espagne.
- En mars 2016, le secteur de la distribution automobile a acquis 100% des actions de Automobile Center Mechelen, ainsi que ses biens immobiliers, qui exploite des concessionnaires distribuant les marques du groupe Volkswagen en Belgique.
- Le 8 avril 2016, Belron a acquis les actifs de AAA Mid-Atlantic Auto Glass LLC, actif dans le placement de vitrage aux Etats-Unis.
- Le 15 avril 2016, Belron a acquis les actifs de Lunia Cristalauto SL, comprenant 2 centres de services actifs dans le placement de vitrage en Espagne.
- Le 30 juin 2016, Belron a acquis 100% des actions de Cabot Auto Glass & Upholstery, actif dans le placement de vitrage au Canada.
- Le 1er juillet 2016, Belron a acquis les actifs de Vetri Auto Lecco, actif dans le placement de vitrage en Italie.
- Le 18 juillet 2016, Belron a acquis les actifs de Lunia Altiplano, comprenant deux centres de services actifs dans le placement de vitrage en Espagne.
- Le 1er août 2016, Belron a acquis 100% des actions de Tuulilasivarikko Oy, actif dans le remplacement et la réparation de vitrage de véhicules en Finlande
- Le 1er septembre 2016, a acquis les actifs de Byhlins Glas, comprenant un centre de services actif dans le placement de vitrage en Suède.
- Le 30 septembre 2016, Belron a acquis les actifs de cinq anciens franchisés de Glass Drive en Espagne. Ces franchisés étaient Vitrocar SA, Autovidrio Santiago, Parabrisas Ourense, Parabrisas Lugo SL et Comercial Rodriguez De Vigo. Ceux-ci étaient tous actifs dans le placement de vitrage et comprenaient vingt-quatre centres de services.
- Le 30 septembre 2016, Belron a acquis les actifs de AAA Carolina, actif dans le placement de vitrage aux Etats-Unis.
- Le 28 octobre 2016, Belron a acquis 100% des actions de A&L Industries Limited, actif dans le remplacement et la réparation de vitrage de véhicules au Canada.
- Le 4 novembre 2016, Belron a acquis les actifs de AAA NebraskaLand, actif dans le placement de vitrage aux Etats-Unis.
- Le 4 novembre 2016, Belron a acquis les actifs de 3000122 Nova Scotia Limited, actif dans le remplacement et la réparation de vitrage de véhicules aux Etats-Unis.
- Le 22 novembre 2016, Belron a acquis les actifs de Pappas Vasilios LP, actif dans le placement de vitrage en Grèce.
- Le 22 décembre 2016, Belron a acquis les actifs de Speedy Bumpers Inc, un franchiseur de carrosseries automobiles au Canada.
- Le 22 décembre 2016, Belron a acquis les actifs de 1581240 Alberta Inc, actif dans la carrosserie automobile au Canada

Les produits supplémentaires des activités ordinaires générés par ces acquisitions s'élèvent à environ EUR 4 millions (soit environ EUR 17 millions si ces acquisitions avaient eu lieu en début d'exercice). Le résultat généré par ces acquisitions (même si ces acquisitions avaient toutes eu lieu en début d'exercice) n'est pas significatif à l'échelle du Groupe et n'est donc pas fourni séparément.

NOTE ANNEXE 11 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES (suite)

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

en millions de EUR	Juste valeur provisoire [1]
Immobilisations incorporelles	1,5
Immobilisations corporelles	5,4
Stocks	6,5
Clients et autres débiteurs	2,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,5
Prêts et emprunts non-courants	-1,4
Passifs d'impôts différés	-0,4
Prêts et emprunts courants	-2,7
Passifs d'impôts exigibles	-0,2
Fournisseurs et autres créditeurs	-5,6
Actif net acquis	**6,9**
Goodwill (voir note annexe 10)	17,2
TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS ET DES PASSIFS REPRIS	**24,1**
Ventilation de la contrepartie:	
Paiement comptant	19,7
Paiements différés sans comptabilisation d'intérêts	4,4
	24,1

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

Le goodwill comptabilisé découle des synergies attendues et des autres bénéfices résultant du regroupement des activités acquises avec celles du secteur de la distribution automobile et du vitrage de véhicules. Tel que précisé par la norme IFRS 3 «Regroupement d'entreprises» (la comptabilisation doit être finalisée dans un délai de 12 mois maximum à dater de l'acquisition), l'allocation provisoire renseignée ci-dessus pourra être revue et réallouée à des marques et immobilisations incorporelles le cas échéant.

La valeur brute contractuelle des clients et autres débiteurs s'élève à EUR 2,3 millions, le montant total devrait être recouvré.

NOTE ANNEXE 12 : ACTIFS INCORPORELS

Le goodwill est analysé en note annexe 10. 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	Immobili-sations incorporelles en cours de dévelo-ppement	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2016	0,4	376,6	94,8	269,3	-	4,0	745,1
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2016	-0,4	-28,6	-75,7	-165,7	-	-4,0	-274,4
Valeur comptable au 1er janvier 2016	**-**	**348,0**	**19,1**	**103,6**	**-**	**-**	**470,7**
Entrées:							
Eléments acquis séparément	-	-	-	50,6	0,7	-	51,3
Sorties	-	-	-	-4,6	-	-	-4,6
Amortissements	-	-1,0	-9,6	-31,1	-	-	-41,7
Pertes de valeur	-	-16,5	-	-	-	-	-16,5
Transferts de (vers) d'autres catégories	-	0,4	-	-	-	-	0,4
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 11)	-	405,0	1,5	0,3	2,2	1,3	410,3
Ecarts de conversion	-	4,8	0,3	1,8	-	-	6,9
Valeur comptable au 31 décembre 2016	**-**	**740,7**	**11,3**	**120,6**	**2,9**	**1,3**	**876,8**
dont: valeur brute	*0,4*	*786,8*	*100,1*	*317,4*	*2,9*	*5,3*	*1.212,9*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-0,4*	*-46,1*	*-88,8*	*-196,8*	*-*	*-4,0*	*-336,1*
Valeur brute au 1er janvier 2015	0,4	361,9	81,1	234,1	-	4,0	681,5
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2015	-0,4	-25,9	-59,7	-134,2	-	-3,4	-223,6
Valeur comptable au 1er janvier 2015	**-**	**336,0**	**21,4**	**99,9**	**-**	**0,6**	**457,9**
Entrées:							
Eléments acquis séparément	-	-	-	44,6	-	-	44,6
Amortissements	-	-1,6	-9,9	-27,3	-	-0,6	-39,4
Pertes de valeur	-	-	-	-14,5	-	-	-14,5
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	1,4	5,5	-	-	-	6,9
Ecarts de conversion	-	12,2	2,1	0,9	-	-	15,2
Valeur comptable au 31 décembre 2015	**-**	**348,0**	**19,1**	**103,6**	**-**	**-0,0**	**470,7**
dont: valeur brute	*0,4*	*376,6*	*94,8*	*269,3*	*-*	*4,0*	*745,1*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-0,4*	*-28,6*	*-75,7*	*-165,7*	*-*	*-4,0*	*-274,4*

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

Dans le secteur du vitrage de véhicules, les marques CARGLASS® et AUTOGLASS® acquises en 1999, ainsi que la marque SAFELITE® AUTOGLASS acquise en 2007, ont des durées d'utilité indéterminées étant donné qu'il n'existe, grâce aux efforts marketing consentis, aucune limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe.

La marque Moleskine, récemment acquise (voir note annexe 11), 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.

Les marques suivantes ont des durées d'utilité finies, car il existe une limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe. Elles sont par conséquent amorties linéairement sur leurs durées d'utilité résiduelles :

- Giant Glass acquise en 2012 – amortie jusqu'en 2017 ;
- Doctor Glass acquise en 2013 – amortie jusqu'en 2016 ;
- Royal Glass et Michigan Mobile acquises en 2013 – amorties jusqu'en 2016 ;
- Autotaalglas acquise en 2015 – amortie jusqu'en 2020 ;
- GlasGarage acquise en 2015 – amortie jusqu'en 2020

NOTE ANNEXE 12 : ACTIFS INCORPORELS (suite)

La valeur comptable des marques à durée d'utilité finie s'élevait au 31 décembre 2016 à EUR 1,5 million (2015: EUR 2,1 millions) tandis que celle des marques à durée d'utilité indéterminée s'élevait à EUR 739,2 millions (2015: EUR 345,9 millions). L'augmentation de la valeur comptable des marques à durée d'utilité indéterminée reflète la reconnaissance de la marque Moleskine, récemment acquise, partiellement compensée par la perte de valeur actée sur la marque au Royaume-Uni dans le secteur du vitrage de véhicules.

L'affectation des marques (à durée d'utilité indéterminée) aux unités génératrices de trésorerie est présentée ci-dessous :

en millions de EUR	2016	2015
Vitrage de véhicules		
Royaume-Uni	51,4	67,9
France	61,9	61,9
Allemagne	34,8	34,8
Pays-Bas	24,2	24,2
Belgique	18,1	18,1
Canada	15,3	15,3
États-Unis	116,5	111,4
Espagne	9,1	9,1
Portugal	2,9	2,9
Italie	0,3	0,3
Sous-total vitrage de véhicules	**334,5**	**345,9**
Moleskine	**405,0**	**-**
Valeur comptable des marques	**739,5**	**345,9**

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

NOTE ANNEXE 13 : PLACEMENTS DETENUS JUSQU'A L'ECHEANCE

Au cours de la période précédente, dans le secteur de la distribution automobile, les actifs financiers courants détenus jusqu'à l'échéance s'élèvent à EUR 59,8 millions et comprennaient les placements courants dans des billets de trésorerie émis par des entreprises et dans de la dette souveraine bénéficiant de notation de crédit de bonne qualité. La diminution au cours de la période est liée au financement de l'acquisition de Moleskine.

NOTE ANNEXE 14 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

en millions de EUR	Biens immobiliers	Installations et équipements	Actifs en construction	Total
Valeur brute au 1er janvier 2016	478,1	833,9	13,8	1.325,8
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2016	-235,4	-569,4	-	-804,8
Valeur comptable au 1er janvier 2016	**242,7**	**264,5**	**13,8**	**521,0**
Entrées	27,5	105,6	12,3	145,4
Sorties	-4,1	-4,1	-	-8,2
Amortissements	-23,0	-76,7	-	-99,7
Perte de valeur (voir note annexe 10)	-0,5	-2,2	-	-2,7
Transferts de (vers) d'autres catégories	16,2	1,0	-16,8	0,4
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 11)	4,3	10,0	0,3	14,6
Ecarts de conversion	-0,3	4,2	-0,3	3,6
Valeur comptable au 31 décembre 2016	**262,8**	**302,3**	**9,3**	**574,4**
dont: valeur brute	*518,9*	*875,0*	*9,3*	*1.403,2*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-256,1*	*-572,7*	-	*-828,8*
Valeur brute au 1er janvier 2015	462,0	764,1	13,5	1.239,6
Amortissements cumulés au 1er janvier 2015	-224,3	-509,5	-	-733,8
Valeur comptable au 1er janvier 2015	**237,7**	**254,6**	**13,5**	**505,8**
Entrées	19,0	80,9	10,5	110,4
Sorties	-2,1	-3,8	-0,3	-6,2
Amortissements	-21,7	-77,7	-0,8	-100,2
Perte de valeur	-1,2	-4,0	-	-5,3
Transferts de (vers) d'autres catégories	5,3	-	-9,1	-3,8
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	0,1	0,5	-	0,6
Ecarts de conversion	5,6	14,1	-	19,7
Valeur comptable au 31 décembre 2015	**242,7**	**264,5**	**13,8**	**521,0**
dont: valeur brute	*478,1*	*833,9*	*13,8*	*1.325,8*
amortissements et pertes de valeur cumulés	*-235,4*	*-569,4*	-	*-804,8*

En 2015, les transferts d'une rubrique à une autre étaient relatifs à la présentation en actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente (voir note annexe 22) de bâtiments précédemment utilisés par le secteur de la distribution automobile dans le cadre des activités.

Au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015, les actifs en construction comprennent des biens immobiliers en construction dans le secteur de la distribution automobile.

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

en millions de EUR	Biens immobiliers	Installations et équipements	Actifs en construction	Total
31 décembre 2016	**-**	**78,4**	**-**	**78,4**
31 décembre 2015	-	60,1	-	60,1

NOTE ANNEXE 15 : IMMEUBLES DE PLACEMENT

en millions de EUR	2016	2015
Valeur brute au 1er janvier	12,6	14,7
Amortissements cumulés au 1er janvier	-8,3	-8,0
Valeur comptable au 1er janvier	**4,3**	**6,7**
Amortissements	-0,1	-0,4
Transferts de (vers) d'autres catégories	-0,4	-2,0
Valeur comptable au 31 décembre	**3,8**	**4,3**
dont: valeur brute	*10,8*	*12,6*
amortissements cumulés	*-7,0*	*-8,3*
Juste valeur	5,9	6,8

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.

Tous les immeubles de placement sont situés en Belgique et appartiennent au secteur de la distribution automobile.

D'autres informations relatives aux immeubles de placement sont fournies en note annexe 36

NOTE ANNEXE 16 : ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE

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

en millions de EUR	2016		2015	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Divers	0,5	0,5	0,5	0,5
Total des actifs financiers disponibles à la vente	**0,5**	**0,5**	**0,5**	**0,5**

En 2016 et 2015, les actifs financiers disponibles à la vente comprennent des participations ne donnant pas le contrôle dans des sociétés non cotées (évaluées à leur coût d'acquisition – cette évaluation constituant une approximation de leur juste valeur) détenues par le secteur de la distribution automobile. Ces actifs financiers sont considérés comme des actifs non-courants, dont la réalisation ne devrait pas avoir lieu au cours des 12 prochains mois. Cependant, une partie d'entre eux, ou leur totalité, pourrait être réalisée à court terme, en fonction des opportunités.

NOTE ANNEXE 17 : DÉRIVÉS DÉTENUS À DES FINS DE COUVERTURE

Les dérivés détenus à des fins de couverture sont les dérivés qui remplissent les conditions strictes imposées par la norme IAS 39 pour l'application de la comptabilité de couverture. Ils participent à la couverture économique des risques rencontrés par le Groupe (voir note annexe 36).

Les dérivés détenus à des fins de couverture sont présentés comme suit dans l'état de la situation financière :

en millions de EUR	2016	2015
Actifs courants	1,0	4,3
Passifs courants	-0,9	-0,2
Valeur nette des dérivés détenus à des fins de couverture	**0,1**	**4,1**

Les dérivés détenus à des fins de couverture sont ventilés ci-dessous :

en millions de EUR	2016	2015
Contrats de change à terme (non liés à la dette)	0,1	4,1
Valeur nette des dérivés détenus à des fins de couverture	**0,1**	**4,1**

NOTE ANNEXE 17 : DÉRIVÉS DÉTENUS À DES FINS DE COUVERTURE (suite)

En 2016 et 2015, tous les dérivés détenus à des fins de couverture concernent le secteur du vitrage de véhicules.

- Des contrats de change à terme ont été utilisés pour couvrir le coût d'achats futurs lorsque ces achats sont libellés dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité acheteuse. Les instruments de couverture sont principalement utilisés pour couvrir les achats en dollars australiens et en dollars américains. Ces contrats répondent aux critères de comptabilité de couverture et sont présentés comme couverture de flux de trésorerie. Ils se réaliseront endéans l'année qui suit la date de clôture de l'état consolidé de la situation financière et sont susceptibles d'impacter le compte de résultat durant la même année. Le total des montants notionnels de ces contrats s'élève à EUR 95,0 millions (2015: EUR 82,1 millions) et la juste valeur totale qualifiée de couverture efficace de flux de trésorerie est un actif de EUR 0,1 million (2015: un actif de EUR 4,1 millions). La partie transférée au cours de l'exercice des capitaux propres vers le compte de résultats (2016: un profit de EUR 8,6 millions ; 2015: un profit de 3,9 millions) est inclus dans le coût des stocks.
- Dans le cadre de sa politique de couverture des investissements nets, le secteur du vitrage de véhicules utilise également des emprunts libellés en devises afin de couvrir l'exposition d'une partie de ses actifs nets libellés en devises étrangères à des variations de valeur dues à des mouvements de taux de change. La valeur comptable de ces emprunts s'élève à EUR 617,8 millions (2015: EUR 598,2 millions).

Le dénouement de la part non courante des instruments de couverture est attendu au-delà des 12 mois, et celui de la part courante est attendu dans les 12 mois.

Les justes valeurs sont déterminées sur base de 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 contrats de change à terme est déterminée sur base des taux de change à terme du marché à la date de clôture.

Les montants notionnels des dérivés détenus à des fins de couverture sont les suivants :

en millions de EUR	2016	2015
Contrats de change à terme (non liés à la dette)	95,0	82,1

NOTE ANNEXE 18 : DÉRIVÉS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION

Les dérivés détenus à des fins de transaction sont les dérivés qui ne remplissent pas les conditions strictes imposées par la norme IAS 39 pour l'application de la comptabilité de couverture. Ils participent cependant à la couverture économique des risques rencontrés par le Groupe (voir note annexe 36).

Les dérivés détenus à des fins de transaction sont présentés comme suit dans l'état de la situation financière :

en millions de EUR	2016	2015
Actifs courants		
Dérivés liés à la dette		
Contrats de change à terme	0,1	0,9
Dérivés non liés à la dette		
Contrats de couverture de carburants	1,1	-
Sous-total	**1,2**	**0,9**
Passifs courants		
Dérivés liés à la dette		
Contrats de change à terme	-	-0,1
Dérivés non liés à la dette		
Contrats de couverture de carburants	-	-5,4
Sous-total	**-**	**-5,5**
VALEUR NETTE DES DÉRIVÉS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	**1,2**	**-4,6**

Dans le secteur du vitrage de véhicules, une combinaison d'options, de collars et de swaps (collectivement «Contrats de couverture de carburants») a été utilisée pour couvrir les achats de carburants. La juste valeur de ces contrats de couverture de carburants est effectuée 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 de carburant en fonction du volume couvert et pour la période contractuelle.

NOTE ANNEXE 18 : DÉRIVÉS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION (suite)

En 2016 et 2015, le secteur du vitrage de véhicules a utilisé des contrats de change à terme pour compenser les effets de change et couvrir les positions en devises afin de minimiser les intérêts issus de centralisation de trésorerie. La comptabilité de couverture n'a pas été appliquée à ces contrats.

Les justes valeurs sont déterminées sur la base de techniques d'évaluation. 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 déterminée sur base de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés. Les justes valeurs des caps de taux d'intérêt sont déterminées en utilisant des modèles de valorisation d'options. La juste valeur de contrats de change à terme est déterminée sur base des taux de conversion des marchés à la date de clôture. La juste valeur des contrats de couverture de taux est calculée à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés.

Les montants notionnels des dérivés détenus à des fins de transaction sont les suivants :

en millions de EUR	2016	2015
Contrats et options de change à terme	27,9	183,5

NOTE ANNEXE 19 : AVANTAGES DU PERSONNEL

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. Les informations relatives aux régimes à cotisations définies sont fournies en note annexe 34.

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

La politique et la stratégie globale d'investissement régissant les régimes de retraite à prestations définies du Groupe reposent sur un objectif de retour sur investissement qui, avec les cotisations, garantit qu'il y aura suffisamment d'actifs pour payer les prestations de retraite à leur échéance tout en atténuant les divers risques liés aux régimes. Les stratégies d'investissement des régimes sont régies selon les lois et règlements locaux dans chaque juridiction. L'affectation des actifs actuels dépend des conditions actuelles et attendues de l'économie et des marchés et en considérant la catégorie et le profil de risque des actifs spécifiques. Par ailleurs, il est tenu compte du profil des échéances des engagements liés aux régimes. Au 31 décembre 2016, il n'existe aucun actif destiné à apparier la position actif/passif.

Le Groupe gère un régime de retraite à prestations définies en Belgique dont les affiliations ont été clôturées en 2005. Le régime de retraite par capitalisation est alimenté sur la base d'un pourcentage du salaire annuel augmenté jusqu'au moment du départ en retraite à concurrence de 4,0% maximum. Une valorisation actuarielle complète du régime a été réalisée en décembre 2016 par un actuaire qualifié indépendant. Les valorisations complètes au regard de la norme IAS 19 sont réalisées tous les 3 ans, et des projections intermédiaires sont effectuées entre temps.

Le Groupe gère un régime de retraite à prestations définies au Royaume-Uni dont les affiliations ont été clôturées en 2003 et en 2011. Le régime de retraite par capitalisation est alimenté sur la base d'un pourcentage du salaire annuel augmenté jusqu'au moment du départ en retraite à concurrence de 5,0% maximum. En mai 2015, ces deux régimes ont été clôturés et l'ensemble des affiliés ont intégré un régime à cotisations définies. Un actuaire qualifié indépendant a réalisé une valorisation actuarielle complète du régime au 31 mars 2014, actualisée au 31 décembre 2016. La valorisation des financements est réalisée tous les 3 ans pour déterminer les besoins du régime en cotisations. Le régime de retraite est géré par un ensemble d'administrateurs, certains nommés par le Groupe, d'autres par les affiliés.

Le Groupe gère plusieurs régimes de retraite à prestations définies au Canada. Les affiliations sont clôturées pour deux de ces régimes. Les dernières valorisations complètes des régimes ont été réalisées au 31 décembre 2013. Chaque valorisation a été actualisée au 31 décembre 2016 par un actuaire qualifié indépendant. Une valorisation complète de ces régimes est réalisée tous les 3 ans.

NOTE ANNEXE 19 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

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

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

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

	Régimes financés				Régimes non financés			
	2016		2015		2016		2015	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Taux d'inflation	1,5%	3,6%	1,5%	3,5%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Taux d'actualisation	1,0%	3,3%	1,5%	3,9%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Taux de croissance des salaires	1,0%	5,3%	1,0%	5,2%	2,0%	2,0%	3,6%	3,6%
Taux de croissance des prestations	1,8%	3,4%	1,9%	3,4%	2,0%	2,0%	0,3%	0,3%
Espérance de vie d'un homme retraité	22,5	44,7	21,1	23,0				
Espérance de vie d'une femme retraitée	26,3	46,4	24,0	26,3				
Espérance de vie d'un homme non retraité	21,1	23,0	40,2	44,7				
Espérance de vie d'une femme non retraitée	24,0	24,6	43,5	46,4				

La durée moyenne pondérée des obligations à travers les régimes est comprise entre 10 et 23 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	2016	2015
Actifs liés aux avantages à long terme du personnel	0,5	47,6
Engagements liés aux avantages à long terme du personnel	-53,7	-26,5
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-53,2**	**21,1**
dont: montant qui devrait être réglé dans les 12 mois	*-0,2*	*-13,0*
montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois	*-53,0*	*34,1*

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	2016			2015		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies	-613,0	-7,7	-620,7	-518,7	-7,3	-526,0
Juste valeur des actifs des régimes	567,5	-	567,5	547,1	-	547,1
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-45,5**	**-7,7**	**-53,2**	**28,4**	**-7,3**	**21,1**

NOTE ANNEXE 19 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

Les montants comptabilisés dans l'état du résultat global se présentent de la manière suivante :

en millions de EUR	2016			2015		
	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	120,7	-	120,7	-4,4	-	-4,4
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	8,2	-	8,2	2,9	-	2,9
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-218,4	-	-218,4	14,7	-	14,7
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	0,9	-	0,9	1,3	-	1,3
Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)	**-88,6**	**-**	**-88,6**	**14,5**	**-**	**14,5**

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

Les gains et pertes actuariels cumulés (pour la quote-part du Groupe) reconnus dans l'état consolidé du résultat global constituent une perte de EUR 112 millions (2015: perte de EUR 55 millions)

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

en millions de EUR	2016			2015		
	Cotés sur un marché actif	Autres	Total	Cotés sur un marché actif	Autres	Total
Instruments de capitaux propres	242,4	-	242,4	290,6	-	290,6
Obligations d'état	150,4	-	150,4	99,1	-	99,1
Obligations privées	50,0	-	50,0	77,1	-	77,1
Biens immobiliers	0,3	-	0,3	-	0,2	0,2
Autres actifs	124,4	-	124,4	4,9	75,2	80,1
Juste valeur des actifs des régimes	**567,5**	**-**	**567,5**	**471,7**	**75,4**	**547,1**

La juste valeur des actifs des régimes ne comporte 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 19 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

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

en millions de EUR	2016			2015		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Actifs des régimes au 1er janvier	**547,1**	**-**	**547,1**	**568,0**	**-**	**568,0**
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	19,1	-	19,1	21,5	-	21,5
Cotisations payées par le Groupe	22,5	-	22,5	9,1	-	9,1
Cotisations payées par les employés	-	-	-	0,8	-	0,8
Prestations payées aux bénéficiaires	-79,7	-	-79,7	-35,3	-	-35,3
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	122,0	-	122,0	-2,9	-	-2,9
Frais de gestion des actifs	-1,3	-	-1,3	-1,5	-	-1,5
Réductions et liquidations	-	-	-	-43,9	-	-43,9
Frais administratifs	-1,6	-	-1,6	-1,6	-	-1,6
Ecarts de conversion	-60,6	-	-60,6	32,9	-	32,9
Actifs des régimes au 31 décembre	**567,5**	**-**	**567,5**	**547,1**	**-**	**547,1**

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

en millions de EUR	2016	2015
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	19,1	21,5
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	122,0	-2,9
Frais de gestion des actifs	-1,3	-1,5
Rendement effectif net des actifs des régimes	**139,8**	**17,1**

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

en millions de EUR	2016			2015		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier	**-518,7**	**-7,3**	**-526,0**	**-579,3**	**-8,1**	**-587,4**
Coût des services rendus	-1,2	-1,1	-2,3	-7,6	-0,5	-8,1
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-18,1	-	-18,1	-21,2	-	-21,2
Cotisations payées par les employés	-	-	-	-0,8	-	-0,8
Coût des services passés	-	-	-	0,1	-	0,1
Prestations payées aux bénéficiaires	80,1	-	80,1	35,3	1,3	36,6
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	8,0	-	8,0	2,9	-	2,9
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-218,4	-	-218,4	14,7	-	14,7
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	0,9	-	0,9	1,3	-	1,3
Réductions et liquidations	-	0,7	0,7	67,1	-	67,1
Mouvements résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 11)	-2,0	-	-2,0	-	-	-
Ecarts de conversion	56,4	-	56,4	-31,2	-	-31,2
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre	**-613,0**	**-7,7**	**-620,7**	**-518,7**	**-7,3**	**-526,0**

NOTE ANNEXE 19 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

Les montants comptabilisés en compte de résultats sont les suivants :

en millions de EUR	2016			2015		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Coût des services rendus	-1,2	-1,1	-2,3	-7,6	-0,5	-8,1
Coût (-) / Produit (+) des services passés	-	-	-	0,1	-	0,1
Impact des réductions et liquidations	-	-	-	1,7	-	1,7
Frais administratifs	-1,6	-	-1,6	-1,6	-	-1,6
Charge opérationnelle au titre des régimes de retraite	**-2,8**	**-1,1**	**-3,9**	**-7,4**	**-0,5**	**-7,9**
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-18,1	-	-18,1	-21,2	-	-21,2
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	19,1	-	19,1	21,5	-	21,5
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	**1,0**	**-**	**1,0**	**0,3**	**-**	**0,3**
Effet des réductions et liquidations	-	-	-	21,5	-	21,5
Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats	**-1,8**	**-1,1**	**-2,9**	**-7,1**	**-0,5**	**-7,6**

Des gains sur les services passés ont été comptabilisés au cours de la période précédente pour EUR 0,1 million et résultaient d'un amendement des avantages octroyés par les régimes néerlandais (en ligne avec les pratiques de marché). Des réductions et liquidations ont généré un profit de EUR 23,2 millions en 2015, dont un montant de EUR 21,5 millions en raison de la signature d'un nouveau contrat d'assurance en novembre 2015 dans le cadre de la clôture du régime néerlandais.

La meilleure estimation des cotisations qui devraient être versées aux régimes en 2017 s'élève à EUR 5 millions.

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).

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

en millions de EUR	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2016	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2015
Taux d'actualisation		
Augmentation de 50 points de base	55,5	50,8
Diminution de 50 points de base	-65,2	-59,8
Taux de croissance des salaires		
Augmentation de 50 points de base	-8,9	-8,2
Diminution de 50 points de base	9,0	8,0
Taux d'inflation		
Augmentation de 50 points de base	-18,1	-15,4
Diminution de 50 points de base	14,5	12,6
Taux de croissance des prestations		
Augmentation de 50 points de base	-22,3	-19,1
Diminution de 50 points de base	22,3	19,1
Espérance de vie		
Progression de l'espérance de vie d'une année	-17,8	-17,2

NOTE ANNEXE 19 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

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

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

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

Compte tenu de la modification de la loi sur les pensions et du consensus actuel autour de la question, et suite aux analyses effectuées sur les régime de pensions, le Groupe estime que la méthode préconisée par la norme IAS 19 (méthode des unités de crédit projetées) est adaptée à l'évaluation de l'engagement dans le cas de la Belgique à partir de 2016.

La valeur actualisée de l'engagement au titre de prestations définies s'élève à EUR 80,5 millions d'euros. Le calcul est fondé sur la méthode des projections des unités de crédit projetés avec projection des cotisations futures et des services au pro-rata 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 EUR 63,4 millions 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 EUR 17,1 millions d'euros et est comptabilisé directement au sein des capitaux propres dans l'état consolidé du résultat global (perte actuarielle).

NOTE ANNEXE 20 : IMPOTS 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 2015	-13,2	-26,5	2,5	-0,5	0,2	-0,6	-0,1	-38,2
Crédit (Débit) en résultat	-	18,9	-4,1	-0,2	1,5	-0,2	-1,6	14,3
Eléments acquis lors des regroupements d'entreprises	-	-1,9	-	-	-	-	-	-1,9
Autres variations	-	3,8	-	-	-	-	-	3,8
Écarts de conversion	-	-11,5	2,4	-	-	-	-	-9,1
Au 31 décembre 2015	-13,2	-17,2	0,8	-0,7	1,7	-0,8	-1,7	-31,1
Crédit (Débit) en résultat	-	1,0	11,2	-0,3	-0,3	-2,1	1,3	10,8
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfert entre impôts différés	13,2	-14,4	-7,9	1,0	0,8	0,3	-2,5	-9,5
Eléments acquis lors des regroupements d'entreprises (voir note annexe 11)	-111,7	0,1	1,4	-	-	-	-1,9	-112,1
Autres variations	-	-	-	-	-	-	1,1	1,1
Écarts de conversion	-	-5,2	0,9	-	-	-	-	-4,3
Au 31 décembre 2016	**-111,7**	**-35,7**	**6,4**	**-**	**2,2**	**-2,6**	**-3,7**	**-145,1**
Actifs d'impôts différés (montants positifs)								
Au 1er janvier 2015	-	-95,5	60,1	-	83,2	-	5,0	52,8
Crédit (Débit) en résultat	-	-21,5	7,5	-	0,1	-0,4	0,2	-14,1
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	-1,9	-	-	-0,4	-	-2,3
Autres variations	-	-	-1,3	-	-	-	-	-1,3
Écarts de conversion	-	0,2	4,6	-	6,3	-	0,3	11,4
Au 31 décembre 2015	-	-116,8	69,0	-	89,6	-0,8	5,5	46,5
Crédit (Débit) en résultat	-	-11,6	-14,3	-	24,6	-0,1	-2,4	-3,8
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	18,2	-	0,1	0,5	-	18,8
Transfert entre impôts différés	-	19,2	-10,6	-0,9	-	0,4	1,4	9,5
Eléments acquis lors des regroupements d'entreprises (voir note annexe 11)	-	-	-	-	-	-	8,9	8,9
Autres variations	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Écarts de conversion	-	-0,6	3,2	-	3,4	-	0,2	6,2
Au 31 décembre 2016	**-**	**-109,8**	**65,5**	**-0,9**	**117,7**	**-**	**13,8**	**86,3**
Actif net (Passif net) d'impôts différés après compensation reconnu dans l'état consolidé de la situation financière:								
31 décembre 2015	-13,2	-134,0	69,8	-0,7	91,3	-1,6	3,8	15,4
31 décembre 2016	**-111,7**	**-145,5**	**71,9**	**-0,9**	**119,9**	**-2,6**	**10,1**	**-58,8**

Le montant net d'impôts différés comprend des actifs nets d'impôts différés de EUR 28,4 millions (2015: EUR 9,7 millions) 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 EUR 228,2 millions (2015: EUR 387,2 millions), 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 EUR 26,5 millions (2015: EUR 59,7 millions) qui arriveront à échéance entre 2017 et 2036 (2015: entre 2016 et 2033). Les autres pertes peuvent être reportées indéfiniment.

NOTE ANNEXE 20 : IMPÔTS 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 EUR 1.025 millions (2015: EUR 937 millions). 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 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-mère, 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 le futur. Le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés a été déterminé de manière prudente. Cependant, si les conditions de recouvrabilité ne devaient pas être satisfaites dans le futur, la valeur comptable actuelle des actifs d'impôts différés pourrait être réduite.

NOTE ANNEXE 21 : AUTRES CRÉANCES NON-COURANTES

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

NOTE ANNEXE 22 : ACTIFS NON-COURANTS ET GROUPES DESTINÉS A ETRE CÉDÉS CLASSÉS COMME DETENUS EN VUE DE LA VENTE

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Immobilisations corporelles	5,5	-	-	5,5	7,0	-	7,0
Actifs d'impôts différés	-	-	-	-	-	1,3	1,3
Stocks	-	-	-	-	-	0,8	0,8
Actifs d'impôts exigibles	-	-	-	-	-	5,0	5,0
Clients et autres débiteurs	-	-	-	-	-	0,5	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-	-	-	0,6	0,6
Actifs non-courants détenus en vue de leur revente	**5,5**	**-**	**-**	**5,5**	**7,0**	**8,2**	**15,2**

EUR million	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Passifs d'mpôts différés	-	-	-	-	-	3,8	3,8
Prêts et emprunts	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Fournisseurs et autres créditeurs	-	-	-	-	-	2,7	2,7
Passifs associés aux actifs non-courants détenus en vue de leur revente	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**6,7**	**6,7**

Distributions automobile

Au sein du secteur de la distribution automobile, les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente incluent des bâtiments qui étaient préalablement utilisés dans le cadre des activités de distribution automobile et que la direction s'est engagée à vendre. Les ventes sont attendues pour le courant de l'année 2017.

Vitrage de véhicules

La société-mère a annoncé le 7 janvier 2016 que le secteur du vitrage de véhicules a signé un accord avec Advisia Investimentos («Advisia») afin de créer une filiale commune au Brésil. L'accord prévoyait la cession de 60% de l'investissement du secteur du vitrage de véhicules dans Carglass Brésil à Advisia. Le Conseil d'Administration de la société-mère a considéré qu'au 31 décembre 2015, le secteur du vitrage de véhicules était engagé dans un plan de cession qui impliquait la perte de contrôle de Carglass Brésil. Par conséquent, l'ensemble des actifs et passifs de l'unité génératrice de trésorerie du Brésil ont été classés comme détenus en vue de la vente dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2015, les conditions définies par la norme IFRS 5 «Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées» étant rencontrées.

NOTE ANNEXE 23 : STOCKS

en millions de EUR	2016	2015
Distribution automobile		
Véhicules	314,7	296,7
Pièces de rechange et accessoires	26,3	32,1
Autres	0,8	0,3
Sous-total	**341,8**	**329,1**
Vitrage de véhicules		
Vitrages et produits liés	313,2	285,6
Sous-total	**313,2**	**285,6**
Moleskine	**24,0**	**-**
GROUPE	**679,0**	**614,7**
dont: éléments comptabilisés à la juste valeur diminuée des coûts de vente	*66,0*	*69,8*

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

Les réductions de valeur cumulées sur les stocks s'élèvent à EUR 27,9 millions (2015: EUR 31,4 millions). Le montant des réductions de valeur sur stocks comptabilisées en charges opérationnelles (voir note annexe 5) est un produit de EUR 6,4 millions (2015: charge de EUR 1,8 million).

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

NOTE ANNEXE 24 : AUTRES ACTIFS FINANCIERS

En 2016, au sein du secteur Moleskine, les autres actifs financiers comprennent un produit d'assurance-vie conclu fin 2015, dans le but de diversifier ses investissements et rechercher la solidité, la rentabilité et la sécurité. Ce produit peut être converti en cash à partir de janvier 2017. Ce produit est un contrat de capitalisation à primes uniques et à capital garanti. Sa valeur comptable est égale à sa juste valeur.

NOTE ANNEXE 25 : 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 26 : CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

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

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Clients - valeur nette	-9,5	180,7	24,5	195,7	100,7	163,8	264,5
Créances sur entités mises en équivalence	22,4	-	-	22,4	11,2	-	11,2
Autres créances	7,9	80,7	2,3	90,9	5,6	79,1	84,7
Clients et autres débiteurs	**20,8**	**261,4**	**26,8**	**309,0**	**117,5**	**242,9**	**360,4**

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

Dans le secteur de la distribution automobile, la diminution du poste «clients» s'explique principalement par le fait que les concessionnaires indépendants payent maintenant comptants.

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 de la distribution automobile, et au niveau de chaque pays dans le secteur du vitrage de véhicules.

NOTE ANNEXE 26 : CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS (suite)

Dans le 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.

Dans le secteur de la distribution automobile, la concentration sur les 10 premiers clients, sur base des créances brutes, atteint 35% (2015: 25,0%) et aucun client n'excède 7% (2015: 11%). Certaines créances sont également couvertes par de l'assurance-crédit. Dans le secteur du vitrage de véhicules, le risque de concentration sur créances est limité grâce à la diversité de la clientèle. Dans le secteur Moleskine, la concentration des clients est élevée en raison du modèle de distribution. Toutefois, il n'existait pas de risques de concentration spécifiques puisque les contreparties ne présentaient pas de risque de solvabilité et, en tout état de cause, pourraient être remplacées si nécessaire, ce qui n'entraînerait pas de difficultés opérationnelles. La position de crédit de certains clients est également partiellement garantie par des lettres de crédit.

Les montants repris dans l'état de la situation financière sont présentés après réductions de valeur pour créances douteuses. De ce fait, l'exposition maximale au risque de crédit est reflétée par la valeur comptable des créances dans l'état de la situation financière. Au 31 décembre 2016, les réductions de valeur pour créances douteuses s'élèvent à EUR 29,8 millions (2015: EUR 34,3 millions).

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

en millions de EUR	2016	2015
Créances échues depuis moins de 3 mois	67,8	63,2
Créances échues depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	9,5	7,3
Créances échues depuis plus de 6 mois	14,6	3,7
Total	**91,9**	**74,2**

Le produit issu des reprises de réductions valeur pour créances douteuses s'élève à EUR 5,1 millions (2015: charge de EUR 2,9 millions) comme indiqué en note annexe 5.

NOTE ANNEXE 27 : TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Valeurs disponibles	2,5	45,9	48,3	96,7	86,4	22,0	108,4
SICAV monétaires	1,5	-	-	1,5	1,7	-	1,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**4,0**	**45,9**	**48,3**	**98,2**	**88,1**	**22,0**	**110,1**

Dans le secteur de la distribution automobile, la diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie au cours de la période s'explique par l'acquisition de Moleskine (voir note annexe 11).

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

NOTE ANNEXE 28: CAPITAUX PROPRES

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

Capital

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

en millions de EUR, excepté le nombre d'actions présenté en unités	Nombre d'actions ordinaires	Capital représenté par les actions ordinaires
Au 1er janvier 2015	**55.302.620**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2015	**55.302.620**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2016	**55.302.620**	**160,0**

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

Actions propres

Les actions propres sont détenues par la société-mère et par ses filiales de la manière suivante :

en millions de EUR, excepté le nombre d'actions présenté en unités	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Actions propres détenues par la société-mère	1.101.692	34,3	1.056.481	31,1
Actions propres détenues par les filiales	-	-	-	-
Actions propres détenues	**1.101.692**	**34,3**	**1.056.481**	**31,1**

Les actions propres sont détenues pour couvrir les plans d'options sur actions mis en place par la société-mère depuis 1999 (voir note annexe 35).

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-mère pour les cadres et directeurs du secteur de la distribution automobile depuis 1999 (voir note annexe 35).

Réserve de couverture

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

Réserve de conversion

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

A la suite de la cession de l'entité brésilienne Carglass Automotiva Ltda en janvier 2016 (secteur du vitrage de véhicules – voir notes annexes 22 et 39) et conformément aux exigences de la norme IAS 21, le montant cumulé des différences de change comptabilisé au sein de la réserve de conversion a été transférée dans le compte de résultat (charge sans effet de trésorerie de EUR 24,9 millions).

Réserve de gains et pertes actuariels

La réserve de gains et pertes actuariels inclut les mouvements actuariels liés aux engagements de pension au titre de régime à prestations définies (voir note annexe 19).

L'impact de EUR 28,5 millions comptabilisé au cours de la période (voir l'état consolidé des variations des capitaux propres – transfert depuis les réserves de gains et pertes actuariels et de conversion vers les résultats reportés sans effet sur les capitaux propres) est relatif à la clôture du plan de pensions à prestations définies aux Etats-Unis (voir note annexe 19).

NOTE ANNEXE 28 : CAPITAUX PROPRES (suite)

Au cours de la période précédente, l'impact de EUR 24,9 millions comptabilisé au cours de la période (voir l'état consolidé des variations des capitaux propres – transfert depuis les réserves de gains et pertes actuariels et de conversion vers les résultats reportés sans effet sur les capitaux propres) était relatif à la clôture du plan de retraite à prestations définies aux Pays-Bas.

Le 5 juin 2014, l'Assemblée Générale Extraordinaire a renouvelé l'autorisation au Conseil d'Administration, pour une durée de 5 ans, renouvelable, d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, à concurrence d'un montant maximum de EUR 60 millions par apport en numéraire ou en nature ou 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, avec la possibilité de limiter ou supprimer le droit préférentiel de souscription, y compris en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées. La même Assemblée a également autorisé le Conseil d'Administration à acquérir des actions propres, pour une durée de 5 ans, à concurrence d'un maximum de 10% des actions ordinaires souscrites.

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

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

Les actionnaires majoritaires sont présentés ci-dessous :

Actionnaires ayant une participation de contrôle selon la déclaration de transparence datée du 2 novembre 2011, et selon les communications supplémentaires (parmis lesquels la dernière du 6 janvier 2017).	**Parts sociales**		**Parts bénéficiaires**		**Total des droits de vote**	
	Nombre	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
s.a. de Participations et de Gestion, Bruxelles	11.897.280	21,51%	-	-	11.897.280	19,73%
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	1.980.000	3,58%	-	-	1.980.000	3,28%
Mme Catheline Périer-D'Ieteren	-	-	1.250.000	25,00%	1.250.000	2,07%
M. Olivier Périer	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
Les quatre personnes ci-dessus (collectivement «groupe SPDG») sont liées.	**13.887.280**	**25,11%**	**1.250.000**	**25,00%**	**15.137.280**	**25,10%**
Nayarit Participations s.c.a., Brussels	17.217.830	31,13%	-	-	17.217.830	28,55%
M. Roland D'Ieteren	466.190	0,84%	3.750.000	75,00%	4.216.190	6,99%
M. Nicolas D'Ieteren	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
Les trois personnes ci-dessus (collectivement «groupe Nayarit») sont liées.	**17.694.020**	**31,99%**	**3.750.000**	**75,00%**	**21.444.020**	**35,56%**
Les personnes référencées comme groupe SPDG et groupe Nayarit agissent de concert.						

Conformément à la déclaration de transparence du 11 juillet 2016, MFS Investment Management (Boston, Etats-Unis) détient désormais 4,94% des droits de votes de la société-mère, suite à la cession d'actions en date du 21 avril 2016. Le seuil de 5% a donc été franchi.

Le Conseil d'Administration a proposé la distribution d'un dividende brut de EUR 0,95 par action (2015: EUR 0,90 par action), soit un dividende total de EUR 52,1 millions (2015: EUR 49,3 millions).

NOTE ANNEXE 29 : PROVISIONS

Les passifs relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi sont analysés en note annexe 19. Les autres provisions, courantes ou non-courantes, sont analysées ci-dessous.

Les principales catégories de provisions sont les suivantes :

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Provisions non-courantes							
Provisions relatives aux concessionnaires	8,8	-	-	8,8	7,8	-	7,8
Garanties	4,0	-	-	4,0	4,3	-	4,3
Autres provisions non-courantes	5,9	31,7	0,1	37,7	9,8	6,9	16,7
Sous-total	**18,7**	**31,7**	**0,1**	**50,5**	**21,9**	**6,9**	**28,8**
Provisions courantes							
Autres provisions courantes	-	34,7	1,5	36,2	-	10,9	10,9
Sous-total	**-**	**34,7**	**1,5**	**36,2**	**-**	**10,9**	**10,9**
Total des provisions	**18,7**	**66,4**	**1,6**	**86,7**	**21,9**	**17,8**	**39,7**

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2016 :

en millions de EUR	Provisions relatives aux concessionnaires	Garanties	Autres provisions non-courantes	Autres provisions courantes	Total
Au 1er janvier 2016	**7,8**	**4,3**	**16,7**	**10,9**	**39,7**
Dotations de l'exercice	6,3	-	11,4	14,1	31,8
Utilisations de l'exercice	-1,8	-	-	-18,1	-19,9
Reprises de l'exercice	-3,5	-0,3	-5,8	-	-9,6
Transferts de l'exercice	-	-	15,2	28,3	43,5
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 11)	-	-	0,1	1,0	1,1
Ecarts de conversion	-	-	0,1	-	0,1
Au 31 décembre 2016	**8,8**	**4,0**	**37,7**	**36,2**	**86,7**

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

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

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

En 2015, les autres provisions non-courantes du secteur de la distribution automobile comprenaient parmi d'autres montants, des provisions relatives au «Emissiongate» (EUR 3,8 millions ; provisions pour frais logistiques supplémentaires liés aux actions de rappel). La plupart de ces provisions ont été utilisées ou extournées au cours de la période dans le cadre des actions de rappels).

NOTE ANNEXE 29 : PROVISIONS (suite)

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 2016

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

NOTE ANNEXE 30 : PRETS ET EMPRUNTS

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Prêt et emprunts non-courants							
Dettes de location-financement	0,7	42,6	-	43,3	0,8	32,3	33,1
Dettes bancaires et autres	26,8	13,1	126,9	166,8	3,8	-	3,8
Placements privés	-	550,5	-	550,5	-	672,5	672,5
Financement intra-groupe	-151,3	-	151,3	-	-	-	-
Sous-total des prêts et emprunts non-courants	**-123,8**	**606,2**	**278,2**	**760,6**	**4,6**	**704,8**	**709,4**
Prêts et emprunts courants							
Dettes de location-financement	0,1	31,1	-	31,2	0,1	26,8	26,9
Dettes bancaires et autres	119,7	17,9	47,2	184,8	5,8	22,2	28,0
Placements privés	-	142,3	-	142,3	-	-	-
Financement intra-groupe	-41,5	41,5	-	-	-20,0	20,0	-
Sous-total des prêts et emprunts courants	**78,3**	**232,8**	**47,2**	**358,3**	**-14,1**	**69,0**	**54,9**
TOTAL DES PRÊTS ET EMPRUNTS	**-45,5**	**839,0**	**325,4**	**1.118,9**	**-9,5**	**773,8**	**764,3**

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

en millions de EUR	2016		2015	
	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux
A moins d'un an	31,7	31,2	27,2	26,8
Entre un et cinq ans	45,5	42,9	35,9	33,1
A plus de cinq ans	0,4	0,4	-	-
Sous-total	77,6	74,5	63,1	59,9
Moins: charges financières futures	-3,1		-3,1	
Valeur actuelle des dettes de location-financement	**74,5**		**60,0**	

A la clôture, les dettes de location-financement concernent principalement le secteur du vitrage de véhicules, et sont essentiellement relatives à des véhicules. Les dettes de location-financement du Groupe sont sécurisées par le fait que les bailleurs conservent la propriété des biens loués.

Les dettes bancaires et autres représentent principalement les emprunts bancaires syndiqués et non syndiqués, les billets de trésorerie (EUR 55,5 millions issu d'un programme en Belgique via s.a. D'Ieteren Treasury n.v., filiale à 100% de la société-mère, entièrement garanti par la société-mère) ainsi que les découverts bancaires. Le coût moyen pondéré de ces emprunts varie en 2016 de 0,2% à 21,0% (2015: de 1,5% à 22,8%) en fonction de la devise et du secteur dans lequel ils sont situés.

NOTE ANNEXE 30 : PRETS ET EMPRUNTS (suite)

Dans le secteur du vitrage de véhicules, la facilité de crédit renouvelable a été refinancée au cours de la période suite à l'octroi , le 20 juin 2016, d'une nouvelle facilité de crédit renouvelable syndiquée de cinq ans pour un montant de EUR 450 millions, à un coût plus avantageux que la précédente. EUR 15 millions ont été tirés à la fin de l'exercice.

Dans le secteur de la distribution automobile et Moleskine, l'augmentation des dettes bancaires et autres s'explique par le financement de l'acquisition de Moleskine au cours de la période.

Dans le secteur du vitrage de véhicules, les placements privés représentent les montants suivants, à charge de Belron Finance Limited, filiale à 100% de Belron :

			2016		2015	
	Taux d'intérêts	**Devise**	**Principal (en millions)**	**Échéance**	**Principal (en millions)**	**Échéance**
Série B (avril 2007)	5,80%	USD	125,0	2017	125,0	2017
Série C (avril 2007)	5,94%	GBP	20,0	2017	20,0	2017
Série A (mars 2011)	4,51%	USD	50,0	2018	50,0	2018
Série B (mars 2011)	5,13%	USD	100,0	2021	100,0	2021
Série C (mars 2011)	5,25%	USD	100,0	2023	100,0	2023
Série A (août 2013)	3,04%	EUR	75,0	2020	75,0	2020
Série B (septembre 2013)	3,93%	USD	135,0	2020	135,0	2020
Série C (septembre 2013)	4,33%	USD	21,0	2022	21,0	2022
Série D (septembre 2013)	4,50%	USD	71,0	2023	71,0	2023
Série E (septembre 2013)	4,65%	USD	23,0	2025	23,0	2025

Au cours de la période, le financement intra-groupe non-courant comprend des montants prêtés par le secteur de la distribution automobile au secteur Moleskine, à des conditions de marché, dans le cadre de l'acquisition (prêt sans recours).

Au cours de la période et la période précédente, le financement intra-groupe comprend les montants prêtés par le secteur de la distribution automobile au secteur du vitrage de véhicules, 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	**2016**	**2015**
Entre un et cinq ans	555,8	421,0
A plus de cinq ans	204,8	288,4
Prêts et emprunts non-courants	**760,6**	**709,4**

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	**2016**	**2015**
Moins d'un an	358,3	54,9
Entre un et cinq ans	555,8	421,0
A plus de cinq ans	204,8	288,4
Prêts et emprunts	**1.118,9**	**764,3**

NOTE ANNEXE 30 : PRETS ET EMPRUNTS (suite)

La ventilation des prêts et emprunts par devise et par type de taux d'intérêt est présentée ci-dessous :

en millions de EUR	2016			2015		
Devises	**Taux fixes**	**Taux variables**	**Total**	**Taux fixes**	**Taux variables**	**Total**
EUR	33,4	377,7	411,1	67,5	20,4	87,9
GBP	664,5	17,6	682,1	27,2	-2,5	24,7
USD	23,5	-	23,5	625,1	10,4	635,5
Autres	2,0	0,2	2,2	2,1	14,1	16,2
Total	**723,4**	**395,5**	**1.118,9**	**721,9**	**42,4**	**764,3**

Après effets des dérivés, la ventilation des emprunts par devise et par type de taux d'intérêt se présente comme suit :

en millions de EUR	2016			2015		
Devises	**Taux fixes**	**Taux variables**	**Total**	**Taux fixes**	**Taux variables**	**Total**
EUR	33,4	377,7	411,1	67,5	20,4	87,9
GBP	664,5	17,6	682,1	27,2	-2,5	24,7
USD	23,5	-	23,5	625,1	10,4	635,5
Autres	2,0	0,2	2,2	2,1	14,1	16,2
Total	**723,4**	**395,5**	**1.118,9**	**721,9**	**42,4**	**764,3**

Les emprunts à taux fixes libellés en EUR sont présentés après déduction des coûts de financement différés de EUR 4,9 millions (2015: EUR 1,1 million).

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 :

	2016		2015	
Devises	**Min.**	**Max.**	**Min.**	**Max.**
EUR	0,2%	5,7%	1,5%	6,8%
GBP	2,8%	6,7%	5,9%	5,9%
USD	5,9%	5,9%	2,8%	6,7%
Autres	2,5%	22,8%	1,5%	22,8%

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

en millions de EUR	2016		2015	
	Juste valeur	**Valeur comptable**	**Juste valeur**	**Valeur comptable**
Dettes de location-financement	43,3	43,3	33,1	33,1
Dettes bancaires, placements privés et autres dettes	764,7	717,3	731,1	676,3
Prêts et emprunts non-courants	**808,0**	**760,6**	**764,2**	**709,4**

La juste valeur des autres emprunts découle de leur valeur de marché ou, si cette dernière n'est pas disponible, est estimée en actualisant les flux de trésorerie contractuels futurs, sur base du taux d'intérêt du marché applicable au Groupe pour des instruments similaires. Voir en note annexe 36 la hiérarchie des justes valeurs.

Certains emprunts du Groupe font l'objet de ratios financiers. A la date de clôture, il n'y a aucun dépassement de ces ratios.

NOTE ANNEXE 31 : RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES NE DÉTENANT PAS LE CONTRÔLE

Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle

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

Au 31 décembre 2016, le prix d'exercice de toutes les options accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (options de vente associées à des options d'achat exerçables jusqu'en 2024) s'élève à EUR 90,0 millions (2015: EUR 85,2 millions).

Pour les options de vente (4,15%) accordées avant le 1er janvier 2010, la différence entre le prix d'exercice des options et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle (EUR 24,8 millions au 31 décembre 2016) est présentée comme goodwill additionnel (EUR 47,7 millions au 31 décembre 2016 ; EUR 39,0 millions au 31 décembre 2015 – voir note annexe 10).

Pour les options de vente (1,0%) accordées après le 1er janvier 2010, le réajustement à la clôture de la dette financière afférente à ces options s'élève à EUR -0,9 million et a été comptabilisé dans le compte de résultats dans les charges financières nettes (voir note annexe 6).

Le prix d'exercice des options de vente tient compte de la rentabilité future estimée de Belron. Si ces estimations devaient changer, la valeur des options de vente reprise dans l'état de la situation financière devrait être adaptée, avec des impacts sur le goodwill y afférent et les charges financières nettes. La valeur comptable des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle constitue une approximation de leur juste valeur.

NOTE ANNEXE 32 : AUTRES DETTES NON-COURANTES

Les autres dettes non-courantes regroupent les paiements différés relatifs aux acquisitions (2016: EUR 1,9 million ; 2015: EUR 3,1 millions) et les autres dettes (2016: EUR 1,1 million ; 2015: EUR 18,5 millions), ne portant pas intérêts et remboursables après plus de 12 mois. Leur valeur comptable constitue une approximation de leur juste valeur. La diminution des autres dettes au cours de la période s'explique principalement par le transfert aux provisions non-courantes (voir note annexe 29) de la provision pour soins de santé aux Etats-Unis (EUR 15,2 millions dans le secteur du vitrage de véhicules).

NOTE ANNEXE 33 : FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les fournisseurs et autres créditeurs sont ventilés ci-dessous :

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Fournisseurs	-6,7	147,7	26,0	167,0	29,2	125,9	155,1
Charges à imputer et produits à reporter	38,5	8,4	0,2	47,1	31,7	8,1	39,8
Impôts non liés au résultat	-0,9	18,5	0,5	18,1	5,9	17,7	23,6
Paiements différés relatifs aux acquisitions	-	5,9	-	5,9	-	8,4	8,4
Autres créditeurs	57,4	308,5	4,9	370,8	51,0	324,2	375,2
Fournisseurs et autres créditeurs	**88,3**	**489,0**	**31,6**	**608,9**	**117,8**	**484,3**	**602,1**

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

Les dettes fournisseurs sont présentées nettes des notes de crédits à recevoir (principalement dans le secteur de la distribution automobile).

NOTE ANNEXE 34 : FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel sont analysés ci-dessous :

en millions de EUR	2016				2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Moleskine	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Charges de pension au titre de régimes à contributions définies	*-*	*-25,0*	*-*	*-25,0*	*-*	*-20,9*	*-20,9*
Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies	*-4,8*	*-*	*-*	*-4,8*	*-5,3*	*-*	*-5,3*
Charges de pension au titre de régimes à prestations définies (voir note annexe 19)	*-1,2*	*-2,5*	*-0,2*	*-3,9*	*-0,4*	*-7,5*	*-7,9*
Charge totale de pension	-6,0	-27,5	-0,2	-33,7	-5,7	-28,4	-34,1
Salaires et sécurité sociale	-156,2	-1.284,9	-6,0	-1.447,1	-158,2	-1.201,9	-1.360,1
Paiements fondés sur des actions: réglés en instruments de capitaux propres	-1,5	-	-	-1,5	-1,2	-	-1,2
Total des frais de personnel	**-163,7**	**-1.312,4**	**-6,2**	**-1.482,3**	**-165,1**	**-1.230,3**	**-1.395,4**

Les frais mentionnés ci-dessus comprennent les montants comptabilisés respectivement en 2016 (charge de EUR 9,5 millions) et en 2015 (charge de EUR 4,9 millions) relatives aux plans d'incitation à long terme du management du secteur du vitrage de véhicules.

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

	2016	2015
Distribution automobile	1.610	1.580
Vitrage de véhicules	26.340	26.390
Moleskine	398	-
Groupe	**28.348**	**27.970**

NOTE ANNEXE 35 : PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Il existe dans le Groupe un plan de paiements fondé sur des actions. Depuis 1999, des options sur actions ont été accordées aux directeurs et cadres du secteur de la distribution automobile, 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	
	2016	2015	(EUR)	du	au
2016	10.000	-	38,09	1/01/2020	16/11/2026
2016	135.000	-	31,71	1/01/2020	13/03/2026
2016	79.000	-	31,71	1/01/2020	13/03/2026
2016	98.000	-	28,92	1/01/2020	21/01/2026
2015	95.000	95.000	32,10	1/01/2019	12/03/2025
2015	63.352	63.352	32,10	1/01/2019	12/03/2025
2014	122.091	122.091	33,08	1/01/2018	10/03/2024
2013	65.250	65.250	34,99	1/01/2017	24/11/2023
2013	89.361	89.361	34,23	1/01/2017	18/03/2023
2012	52.400	79.100	36,45	1/01/2016	14/10/2022
2011	131.836	215.914	35,00	1/01/2015	22/12/2021
2010	55.977	81.350	39,60	1/01/2014	3/10/2020
2009	23.600	68.336	24,00	1/01/2013	27/10/2019
2008	20.505	42.910	12,10	1/01/2012	5/11/2018
2007	28.120	53.560	26,40	1/01/2011	2/12/2022
2006	14.800	29.000	26,60	1/01/2010	27/11/2021
2005	10.800	25.200	20,90	1/01/2009	6/11/2020
2004	3.150	5.400	14,20	1/01/2008	28/11/2019
2003	3.450	5.800	16,34	1/01/2007	16/11/2018
Total	**1.101.692**	**1.041.624**			

La totalité des options en cours sont couvertes par des actions propres (voir note annexe 28).

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

	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice moyen pondéré (en EUR)	
	2016	2015	2016	2015
Options en cours au début de l'exercice	1.041.624	964.846	30,8	23,1
Octroyées au cours de l'exercice	322.000	158.352	32,6	33,1
Perdues au cours de l'exercice	-	-1.800	11,6	11,6
Exercées au cours de l'exercice	-261.932	-79.774	29,3	20,2
Options en cours à la clôture de l'exercice	**1.101.692**	**1.041.624**	**31,9**	**27,0**
dont: options exerçables à la clôture de l'exercice	*344.638*	*527.470*	*9,6*	*9,6*

En 2016, une grande partie des options a été exercée au cours des deuxième et troisième trimestres de l'exercice. Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à EUR 37,86 (2015: EUR 32,74). Les options perdues durant l'exercice précédent correspondent aux options initialement octroyées en 2002 qui sont arrivées à échéance en octobre 2015.

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 2016	**7,0**
31 décembre 2015	6,6

NOTE ANNEXE 35 : PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS (suite)

La norme IFRS 2 «Paiements fondés sur des actions» requiert que la juste valeur de toutes les options octroyées après le 7 novembre 2002 soit prise en résultat (EUR 1,5 million 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 2016 et de 2015 sont les suivantes :

	2016				2015	
Nombre de travailleurs	155	1	7	9	122	6
Cours de l'action au comptant (en EUR)	39,0	38,1	39,0	28,6	32,90	33,88
Prix de levée des options (en EUR)	31,7	38,1	31,7	28,9	32,10	32,10
Période d'acquisition des droits (en années)	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Durée de vie attendue des options (en années)	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Volatilité attendue (en %)	29%	30%	29%	31%	28%	28%
Taux d'intérêt sans risque (en %)	0,21%	0,51%	0,21%	0,36%	0,46%	0,43%
Dividende attendu (en EUR)	0,7	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
Taux de rotation attendu du personnel (en %)	-	-	-	-	-	-
Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en EUR)	12,4	11,4	12,4	6,7	6,4	6,9

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 36 : GESTION DES RISQUES FINANCIERS

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

Risque de liquidité et de refinancement

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

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

NOTE ANNEXE 36 : GESTION DES RISQUES FINANCIERS (suite)

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

en millions de EUR	Échéant dans l'année		Échéant entre un et cinq ans		Échéant à plus de cinq ans		Total	
	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts
Au 31 décembre 2016								
Prêts et emprunts								
Dettes de location-financement	31,2	0,5	42,9	2,7	0,4	-	74,5	3,2
Autres emprunts et placements privés	327,8	30,1	516,9	84,0	204,5	16,1	1.049,2	130,2
Total	359,0	30,6	559,8	86,7	204,9	16,1	1.123,7	133,4
Fournisseurs et autres créditeurs	608,9	-	-	-	-	-	608,9	-
Paiements différés relatifs à l'acquisition de Moleskine	15,9	-	-	-	-	-	15,9	-
Instruments financiers dérivés								
Contrats dérivés - montants reçus	-123,8	-	-	-	-	-	-123,8	-
Contrats dérivés - montants payés	122,4	-	-	-	-	-	122,4	-
Total	**982,4**	**30,6**	**559,8**	**86,7**	**204,9**	**16,1**	**1.747,1**	**133,4**
Au 31 décembre 2015								
Prêts et emprunts								
Dettes de location-financement	26,9	0,6	33,1	2,5	-	-	60,0	3,1
Autres emprunts et placements privés	28,2	31,8	388,6	88,8	288,6	26,1	705,4	146,7
Total	55,1	32,4	421,7	91,3	288,6	26,1	765,4	149,8
Fournisseurs et autres créditeurs	602,1	-	-	-	-	-	602,1	-
Instruments financiers dérivés								
Contrats dérivés - montants reçus	-75,4	-	-	-	-	-	-75,4	-
Contrats dérivés - montants payés	81,0	-	-	-	-	-	81,0	-
Total	**662,8**	**32,4**	**421,7**	**91,3**	**288,6**	**26,1**	**1.373,1**	**149,8**

Risque de taux d'intérêt

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

Le Groupe veille à limiter l'impact des mouvements de taux d'intérêt défavorables sur ses résultats financiers, en particulier sur les douze prochains mois. Pour gérer son exposition aux taux d'intérêt, le Groupe utilise principalement des «forward rate agreements», des swaps de taux d'intérêt, des caps et des floors. Chaque secteur d'activité détermine lui-même son pourcentage minimum de couverture, qui est compris entre 50% et 100% pour la période jusqu'à douze mois et se réduit progressivement au cours du temps. L'horizon typique de couverture dans son ensemble est de 3 ans. Les couvertures ou l'endettement à taux fixe au-delà de 5 ans sont inhabituels.

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts sont présentés au sein de la note annexe 30.

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 les capitaux propres et 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 2016	**-0,7**	**0,5**
31 décembre 2015	-0,2	0,1

NOTE ANNEXE 36 : GESTION DES RISQUES FINANCIERS (suite)

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. 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. Nous renvoyons à la note annexe 17 pour plus d'information et de précision.

Les principaux taux de change appliqués en 2016 et en 2015 sont présentés au sein de la note annexe 41.

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

en millions de EUR	Résultat des activités poursuivies		Capitaux propres	
	10% d'appréciation	10% de dépréciation	10% d'appréciation	10% de dépréciation
31 décembre 2016				
EUR/GBP	-0,2	0,3	-7,4	9,1
EUR/USD	0,8	-0,9	-0,2	0,3
31 décembre 2015				
EUR/GBP	0,1	-0,1	-13,8	16,0
EUR/USD	2,1	-2,6	-0,7	0,9

Risque de prix

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

Risque de contrepartie

Les limites d'exposition au risque de contreparties financières sont fixées eu égard aux dérivés et aux dépôts de trésorerie en termes de montants et de durée. Ces transactions sont réalisées avec un nombre limité de banques prédéterminées sur 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.

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

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

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

En 2016 et 2015, tous les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière (dérivés de couverture et dérivés détenus à des fins de transaction) sont classés en niveau 2.

NOTE ANNEXE 36 : GESTION DES RISQUES FINANCIERS (suite)

Juste valeur présentée dans les notes annexes

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

en millions de EUR	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs				
Immeubles de placement	3,8	5,9	4,3	6,8
Passifs				
Prêts et emprunts non-courants	760,6	809,3	709,4	764,2

En 2016 et en 2015, les prêts et emprunts non-courants (voir note annexe 30) sont tous classés en niveau 2 de la hiérarchie de juste valeur décrite plus haut.

En 2016 et en 2015, les immeubles de placement (voir note annexe 15) sont classés en niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur décrite plus haut (valorisation par un évaluateur indépendant qui bénéficie d'une expertise professionnelle reconnue et pertinente).

Techniques d'évaluation

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

Les justes valeurs des dérivés détenus à des fins de couverture et des dérivés détenus à des fins de transaction sont déterminées en utilisant des techniques de valorisation. Le Groupe utilise différentes méthodes basées sur des hypothèses reflétant les conditions de marché prévalant à la date de clôture. La juste valeur des cross currency interest swaps et des swaps de taux d'intérêt est calculée sur 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 base des taux de change à terme du marché à la date de clôture. La juste valeur des contrats de couverture de carburants (combinaison d'options, de collars et de swaps utilisés par le secteur du vitrage de véhicules 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 carburants en fonction du volume couvert et pour la période contractuelle. Les justes valeurs des forward rate agreements sont calculées sur base de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés.

NOTE ANNEXE 37 : ÉLÉMENTS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS

en millions de EUR	2016	2015
Engagements d'acquisition d'actifs non-courants	21,4	18,0
Autres engagements importants:		
Engagements donnés	26,8	7,4
Engagements reçus	26,8	26,4

En 2016 an 2015, les engagements d'acquisition d'actifs non-courants concernent principalement les immobilisations incorporelles et corporelles des secteurs de la distribution automobile et du vitrage de véhicules.

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	2016	2015
À un an au plus	131,2	118,6
À plus d'un an et moins de cinq ans	364,2	327,4
À plus de cinq ans	133,7	143,7
Total	**629,1**	**589,7**

NOTE ANNEXE 37 : ÉLÉMENTS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS (suite)

Le Groupe est bailleur dans un certain nombre de contrats de location simple. L'échéancier des paiements futurs minimaux afférents aux locations simples non résiliables est présenté ci-dessous :

en millions de EUR	2016			2015		
	Immeubles de placement	Autres immobi-lisations corporelles	Total	Immeubles de placement	Autres immobi-lisations corporelles	Total
À un an au plus	0,8	1,6	2,4	0,8	2,0	2,8
À plus d'un an et moins de cinq ans	2,3	3,5	5,8	2,0	3,5	5,5
À plus de cinq ans	0,6	0,5	1,1	0,8	0,2	1,0
Total	**3,7**	**5,6**	**9,3**	**3,6**	**5,7**	**9,3**

À chaque date de clôture, l'état de la situation financière du Groupe comprend aussi divers engagements payés d'avance relatifs aux locations simples concernant les véhicules vendus sous contrats de type «buy-back», présentés parmi les produits à reporter en note annexe 33.

Les produits, charges, droits et obligations découlant des contrats de locations 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 38 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

en millions de EUR	2016	2015
Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe (actionnaires)		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,7	0,6
Solde créditeur au 31 décembre	0,4	0,7
Avec des entités associées:		
Produits des activités ordinaires	-	-
Achats	-	-
Solde des créances commerciales au 31 décembre	-	0,1
Avec des filiales communes:		
Produits des activités ordinaires	128,1	132,9
Achats	-36,0	-15,3
Solde des créances commerciales au 31 décembre	20,2	10,4
Avec les principaux dirigeants:		
Rémunération:		
Avantages à court terme	4,2	3,8
Avantages postérieurs à l'emploi	0,3	0,4
Indemnités de fin de contrat de travail	-	1,0
Total des rémunérations	4,5	5,2
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	-	-
Solde créditeur au 31 décembre	0,1	0,1
Avec d'autres parties liées:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	-	-
Solde créditeur au 31 décembre	-	-

Actionnaires

Le groupe Nayarit (Nayarit Participations S.c.a., Roland D'Ieteren et Nicolas D'Ieteren) et le groupe SPDG (s.a. de Participations et de Gestion, Reptid Commercial Corporation, Catheline D'Ieteren et Olivier Périer), agissant de concert suite à un accord portant sur l'exercice de leurs droits de vote en vue de mener une politique commune durable, détiennent ensemble 60,66% des droits de vote de la société (voir note annexe 28 pour plus de détails).

En 2016, certains de ces actionnaires ou des entités liées à ces actionnaires ont réalisé des transactions commerciales avec la société-mère. Ces transactions peuvent être résumées comme suit :

- des réparations automobiles réalisées par la société-mère et facturées à ces personnes pour un montant total de EUR 0,5 million ;

NOTE ANNEXE 38 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES (suite)

- des fournitures de pièces et réparations automobiles effectuées par une de ces personnes et facturées à la société-mère pour un montant de EUR 0,1 million
- des entretiens immobiliers effectués par la société-mère et facturés à une de ces personnes pour un montant de EUR 0,1 million;
- la location par une de ces personnes d'un immeuble appartenant à la société-mère qui a donné lieu au paiement d'un loyer.

La société-mère a par ailleurs tenu à la disposition de certains de ces actionnaires un compte courant, portant intérêt, présentant au 31 décembre 2016 un solde total de EUR 0,4 million

Nous renvoyons aux notes annexes 21 et 31 pour plus d'information concernant les relations avec un actionnaire minoritaire de Belron.

Entités associées

D'Ieteren Vehicle Trading s.a. (DVT) est une entité associée détenue à 49% par la société-mère, précédemment active dans les services de location-financement à destination des clients du secteur de la distriution automobile (voir note annexe 7 pour plus d'information et de précisions).

L'importance non-significative des transactions entre la société-mère et DVT en 2016 et 2015 s'explique par le transfert des nouvelles demandes de services de location-financement à destination des clients du secteur de la distribution automobile à Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin – voir ci-dessous) à partir de juin 2012.

Filiales communes

En 2016, trois filiales communes sont mises en équivalence. La plus importante filiale commune est Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin). Nous renvoyons à la note annexe 7 pour plus d'information et de précisions.

En 2016, les produits des activités ordinaires pour un montant de EUR 128,1 millions concernent principalement les ventes de véhicules neufs du secteur de la distribution automobile à VDFin. Les achats de EUR 36,0 millions concernent l'achat de véhicules d'occasion par le secteur de la distribution automobile à VDFin. Le solde des créances commerciales (EUR 20,2 millions) est relatif à VDFin.

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants comprennent les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif de la société-mère (voir déclaration de gouvernance d'entreprise).

En 2016, un total de 100.000 options sur actions ont été octroyées aux membres du Comité Exécutif (90.000 options à un prix d'exercice de EUR 31,71 et 10.000 options à un prix d'exercice de EUR 38,09). 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 2016, un prêt de EUR 0,1 million a été octroyé par une filiale du Groupe à un membre du Comité Exécutif dans le cadre du plan d'options sur actions afin de lui permettre de financer l'impôt dû au moment de l'acceptation des options. Ce prêt a été conclu pour une durée maximum de 10 ans à un taux de 2%. L'article 523 du Code des sociétés a été appliqué.

NOTE ANNEXE 39 : ACTIVITES ABANDONNEES

En août 2015, le secteur du vitrage de véhicules a clôturé ses activités de remplacement et de réparation de vitrage de véhicules en Chine. Le Conseil d'Administration s'était engagé dans un plan de cessation d'activité à la suite d'une revue de marché qui a mené à la conclusion que le marché en Chine était complexe et que les ressources du groupe seraient utilisées de manière plus efficiente dans d'autres activités.

La société-mère a annoncé le 7 janvier 2016 que le secteur du vitrage de véhicules a signé un accord avec Advisia Investimentos («Advisia») afin de créer une filiale commune au Brésil. L'accord prévoyait la cession de 60% de l'investissement du secteur du vitrage de véhicules dans Carglass Brésil à Advisia. Cette décision a été prise à la suite d'une revue du management de l'activité au cours de l'année 2015 qui a mené à la conclusion que l'investissement financier au Brésil n'était plus soutenable, au vu des principales difficultés qui ont mené à une réduction de la part de marché. Cette vente de Carglass Brésil impliquait la perte de contrôle de la filiale et, conformément avec les normes comptables, les 40% restants ont été comptabilisés comme une participation mise en équivalence en 2016. Conformément aux exigences de la norme IAS 21, le montant cumulé des différences de change comptabilisé au sein de la réserve de conversion a été transférée dans le compte de résultat (charge sans effet de trésorerie de EUR 24,9 millions) lors de la cession de la filiale brésilienne.

Résultat des activités abandonnées

en millions de EUR	2016	2015
Produits des activités ordinaires	**-**	**53,6**
Résultat opérationnel	**-**	**-40,9**
Charges financières nettes	-	-0,2
Résultat avant impôts	**-**	**-41,1**
Quote-part dans le résultat des entités mises en équivalence	-	-
Impôts	-	0,7
Résultat après impôts des activités abandonnées	**-**	**-40,4**
Transfert de la réserve de conversion dans le compte de résultat	-24,9	-
Impôts	-	-
Résultat après impôts des activités abandonnées	**-24,9**	**-40,4**

Flux de trésorerie des activités abandonnées

en millions de EUR	2016	2015
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	-	-9,4
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-	-0,3
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-	-0,4
Effet sur les flux de trésorerie	**-**	**-10,1**

NOTE ANNEXE 40 : 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-mère (voir note annexe 1).

Les principales filiales de la société-mère consolidées par intégration globale sont les suivantes :

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2016	% du capital détenu au 31 décembre 2015
Distribution automobile			
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%
D'Ieteren Immo s.a.	Belgique	100%	100%
D'Ieteren Vehicle Glass s.a.	Luxembourg	100%	100%
Dicobel s.a.	Belgique	100%	100%
PC Paal - Beringen n.v.	Belgique	100%	100%
Kronos Automobiles s.a.	Belgique	100%	100%
PC Liège s.a.	Belgique	100%	100%
S.M.A.R.T. & Clean Automotive Services s.a.	Belgique	100%	100%
Garage Joly b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Auto Center Mechelen 2 b.v.b.a.	Belgique	100%	-
PC Mechelen n.v.	Belgique	100%	100%
Autonatie n.v.	Belgique	100%	100%
Geel Automotive n.v.	Belgique	100%	100%
Overijse Automotive n.v.	Belgique	100%	100%
Y&N Claessens b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Vitrage de véhicules			
Belron s.a.	Luxembourg	94,85%	94,85%
Moleskine			
Moleskine SpA	Italie	100,00%	-

La principale entité mise en équivalence est la filiale commune Volkswagen D'Ieteren Finance s.a. (détenue à 50% moins une action), société de droit belge. Voir la note annexe 7 pour de plus amples informations.

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

A la date de clôture, le pourcentage d'intégration des actifs et passifs de Moleskine est de 100%, tandis que le pourcentage moyen pondéré utilisé pour la consolidation du compte de résultat de Moleskine (période de trois mois clôturée le 31 décembre 2016) est de 71,52%.

NOTE ANNEXE 41 : 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	2016	2015
Taux de clôture		
AUD	0,7	0,7
BRL	0,3	0,2
CAD	0,7	0,7
GBP	1,2	1,4
USD	1,0	0,9
HKD	0,1	-
CNY	0,1	-
SGD	0,7	-
Taux moyens [(1)]		
AUD	0,7	0,7
BRL	0,3	0,3
CAD	0,7	0,7
GBP	1,2	1,4
USD	0,9	0,9
HKD	0,1	-
CNY	0,1	-
SGD	0,7	-

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

NOTE ANNEXE 42 : 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 du mois de juin 2017.

en millions de EUR	2016	2015
Missions d'audit	**2,5**	**2,8**
KPMG Belgium	0,5	0,4
Autres cabinets du réseau KPMG	2,0	2,4
Autres missions	**3,0**	**3,3**
KPMG Belgium	0,9	0,2
Autres cabinets du réseau KPMG	2,1	3,1
Missions fournies par le Commissaire	**5,5**	**6,1**

En 2016, des services extérieurs à la mission d'audit effectués par le commissaire ont été approuvé par le comité d'audit du Groupe pour deux missions spécifiques en Belgique et en Chine pour un montant de EUR 1,1 million.

Sur base de ces éléments, la règle «One-to-One» est respectée et la société-mère respecte l'article 133 du Code belge des Sociétés.

NOTE ANNEXE 43 : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Le 13 décembre 2016, la société-mère a annoncé le succès de son acquisition de Moleskine, détenant 95,5% des actions (96,6% en tenant compte des actions propres détenues par Moleskine). Ayant franchi le seuil des 95%, une procédure de squeeze out a été lancée afin d'acquérir 100% des actions de Moleskine. La société-mère a annoncé le 24 janvier 2017 la finalisation de cette procédure de squeeze out, détenant 100% des actions. L'action Moleskine a été retirée de la cote à la Bourse de Milan.

La procédure de squeeze out a débuté en décembre 2016 et s'est terminée en janvier 2017. Le Groupe a estimé que cette procédure était un événement survenu entre la fin de la période et la date à laquelle la publication de ces états financiers consolidés a été autorisée et doit être considéré comme un événement donnant lieu à un ajustement postérieur à la date de clôture. À la clôture de l'exercice, un passif de EUR 15,9 millions a été comptabilisé au sein du secteur Moleskine afin de refléter les participations ne détenant pas le contrôle restantes à acquérir (3,1%; EUR 2,40 par action).

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

Rapport du Commissaire

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels que définis ci-dessous, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires.

Rapport sur les comptes consolidés - opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de D'Ieteren SA (« la Société ») et de ses filiales (conjointement le « Groupe ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2016, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes reprenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives. Le total de l'état consolidé de la situation financière s'élève à EUR 3.831,6 millions et le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de EUR 51,7 millions

Responsabilité de l'organe de gestion relative 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 des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne que l'organe de gestion estime nécessaire pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur la base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle selon les normes internationales d'audit (ISA) telles qu'adoptées en Belgique. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques, ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation du risque que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du Groupe relatif à l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion ainsi qu'à apprécier la présentation d'ensemble des comptes consolidés.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre contrôle.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sans réserve.

Opinion sans réserve

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidée du Groupe au 31 décembre 2016, 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.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés.

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit applicables en Belgique, notre responsabilité est, à tous égards significatifs, de vérifier le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la déclaration complémentaire suivante, qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les comptes consolidés:

- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés traite des mentions requises par la loi, concorde, dans tous ses aspects significatifs, avec les comptes consolidés et ne présente pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Bruxelles, le 30 mars 2017

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
Représentée par

Alexis Palm
Réviseur d'Entreprises

s.a. D'Ieteren nv
Comptes annuels statutaires résumés 2016

SOMMAIRE

86 BILAN RÉSUMÉ

87 COMPTE DE RÉSULTATS RÉSUMÉ

87 AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

88 RÉSUMÉ DES RÈGLES D'ÉVALUATION

Les comptes annuels statutaires de s.a. D'Ieteren n.v. sont résumés ci-après conformément à l'article 105 du Code des Sociétés. La version intégrale des comptes annuels statutaires de s.a. D'Ieteren n.v., le rapport de gestion et le rapport du Commissaire y afférents seront déposés à la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux, et pourront être obtenus gratuitement via internet (www.dieteren.com) ou sur simple demande adressée à :

s.a. D'Ieteren n.v.
Rue du Mail 50
B-1050 Brussels

Le Commissaire a émis une attestation sans réserve sur les comptes annuels statutaires de s.a. D'Ieteren n.v.

Bilan résumé

Au 31 décembre

en millions de EUR		2016	2015
ACTIF			
Actifs immobilisés		**2.700,4**	**2.413,5**
II.	Immobilisations incorporelles	9,3	7,9
III.	Immobilisations corporelles	19,2	121,3
IV.	Immobilisations financières	2.671,9	2.284,3
Actifs circulants		**628,0**	**401,6**
V.	Créances à plus d'un an	20,0	20,0
VI.	Stocks	300,5	300,5
VII.	Créances à un an au plus	266,8	44,2
VIII.	Placements de trésorerie	37,0	34,5
IX.	Valeurs disponibles	0,4	0,2
X.	Comptes de régularisation	3,3	2,2
TOTAL DE L'ACTIF		**3.328,4**	**2.815,1**

en millions de EUR		2016	2015
PASSIF			
Capitaux propres		**887,9**	**877,1**
I.A.	Capital souscrit	160,0	160,0
II.	Primes d'émission	24,4	24,4
IV.	Réserves	689,0	690,7
V.	Bénéfice reporté	14,5	2,0
Provisions et impôts différés		**24,3**	**28,2**
Dettes		**2.416,2**	**1.909,8**
VIII.	Dettes à plus d'un an	1.203,2	630,8
IX.	Dettes à un an au plus	1.163,0	1.231,3
X.	Comptes de régularisation	50,0	47,7
TOTAL DU PASSIF		**3.328,4**	**2.815,1**

Compte de résultats résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

en millions de EUR		2016	2015
I.	Ventes et prestations	3.045,1	2.852,3
II.	Coût des ventes et des prestations	2.976,3	2.801,1
III.	Bénéfice d'exploitation	68,8	51,2
IV.	Produits financiers	36,5	32,6
V.	Charges financières	35,7	37,1
IX.	Résultat de l'exercice avant impôts	69,6	46,7
IXbis.	Impôts différés	-1,8	-2,4
X.	Impôts sur le résultat	-0,1	-0,1
XI.	Résultat de l'exercice après impôts	67,7	44,2
XII.	Mouvement des réserves immunisées (1)	-3,2	-4,6
XIII.	Résultat de l'exercice à affecter	64,5	39,6

(1) Prélèvements (+) / Transferts (-).

Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 1er juin 2017.

en millions de EUR	2016	2015
AFFECTATIONS ET PRÈLÉVEMENTS		
Bénéfice (Perte) à affecter	66,5	41,1
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	64,5	39,6
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	2,0	1,5
Prélèvements sur les capitaux propres	1,1	11,2
sur le capital et sur les primes d'émission	-	-
sur les autres réserves	1,1	11,2
Affectations aux capitaux propres	1,0	0,9
au capital et aux primes d'émission	-	-
à la réserve légale	-	-
aux autres réserves	1,0	0,9
Bénéfice (Perte) à reporter	14,5	2,0
Bénéfice à distribuer	52,1	49,4
Rémunération du capital	52,1	49,4

Résumé des règles d'évaluation

Parmi les **immobilisations incorporelles**, les frais de développement informatique immobilisés sont amortis selon la méthode linéaire pendant toute leur durée d'utilité économique. La durée de cet amortissement ne peut être inférieure à 2 ans ni supérieure à 7 ans.

Les **immobilisations corporelles** sont évaluées à leur valeur d'acquisition ; celle-ci ne comprend pas les charges d'intérêt des capitaux empruntés pour les financer. Les immobilisations corporelles détenues en emphytéose, location-financement ou droits similaires sont inscrites pour leur valeur de reconstitution en capital. Les taux d'amortissement des immobilisations sont fonction de la durée de vie économique probable. À partir du 1er janvier 2003, les immobilisations acquises ou constituées postérieurement à cette date sont amorties prorata temporis et les frais accessoires sont amortis au même rythme que les immobilisations auxquels ils se rapportent.

Les principaux taux d'amortissement sont les suivants :

	Taux de base	Méthode
Immeubles	5%	L/D
Aménagement des locaux	10%	L/D
Matériel industriel et de magasin	15%	L/D
Matériel d'identification 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 fifo, du prix moyen pondéré ou du prix d'acquisition individualisé. Les réductions de valeur sont effectuées en fonction de la valeur de réalisation ainsi que de la valeur du marché.

Les **placements de trésorerie** et valeurs disponibles sont inscrits à la valeur d'acquisition. Ils font l'objet de réductions de valeur lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à leur valeur d'acquisition.

Quand ces placements consistent en actions propres détenues en couverture d'options sur actions, des réductions de valeur supplémentaires sont actées si le prix d'exercice est inférieur à la valeur déterminée par application du paragraphe précédent.

Les **provisions pour risques et charges** sont individualisées et tiennent compte des risques prévisibles. Elles font l'objet de reprises dans la mesure où elles excèdent, en fin d'exercice, une appréciation actuelle des risques et charges en considération desquels elles ont été constituées.

Les **dettes** sont inscrites à leur valeur nominale.

Évaluation des actifs et passifs libellés en devises

Les immobilisations financières sont évaluées conformément à l'avis 152/4 de la Commission des normes comptables. Les stocks sont évalués au cours historique ou au cours moyen à la date de clôture si ce dernier est inférieur au cours historique. Les postes monétaires et les engagements sont évalués au cours de clôture ou au cours du contrat en cas d'opération de couverture spécifique. Seuls les écarts négatifs par devise sont pris en résultat.

Déclaration de gouvernance d'entreprise

La Société adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 disponible sur le site www.corporategovernancecommittee.be. Elle publie depuis le 1er janvier 2006 sa Charte de gouvernance d'entreprise sur son site internet (www.dieteren.com). L'application des principes du Code tient toutefois compte de la structure particulière du capital social de la Société, dont la composante familiale majoritaire assure la stabilité depuis 1805. Les dérogations au Code sont détaillées à la page 93.

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

1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1. Composition

Le Conseil d'administration est composé de :

- six Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ;
- quatre Administrateurs non exécutifs, dont trois indépendants, choisis en raison de leur expérience ;
- l'administrateur délégué (CEO).

Le Président et les Vice-Présidents du Conseil sont choisis parmi les Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux. Le Conseil comporte deux administratrices, dont l'une au moins est présente dans chaque Comité spécialisé du Conseil. Une recherche est actuellement en cours afin de nommer une administratrice supplémentaire avant le 1er janvier 2019.

1.1.2. Rôles et activités

Sans préjudice de ses attributions légales et statutaires et de celles de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration :

- détermine la stratégie et les valeurs de la Société ;
- approuve ses plans et ses budgets ;
- décide des opérations financières importantes, des acquisitions et des désinvestissements ;
- assure la mise en place des structures, procédures et contrôles appropriés pour atteindre les objectifs de la Société et en gérer correctement les risques ;
- nomme et révoque le CEO ainsi que, sur proposition de ce dernier, les membres du Comité exécutif, et fixe leur rémunération ;
- surveille et examine la performance de la gestion journalière ;
- supervise la communication avec les actionnaires de la Société et les autres parties intéressées ;
- arrête les comptes statutaires et consolidés de la Société et fixe le montant du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale. Dans ce cadre, le Conseil d'administration entend maintenir sa politique permanente du plus large autofinancement possible, qui a soutenu le développement du groupe, et qui vise au renforcement des fonds propres et au maintien de ratios financiers de qualité. Sauf imprévu majeur, le Conseil veillera à assurer un dividende stable ou, dans la mesure où les résultats le permettent, en croissance régulière.

Composition du Conseil d'administration (au 31 décembre 2016)		Entrée au Conseil	Echéance du mandat
Roland D'Ieteren (74)[1,2]	**Président du Conseil** Ingénieur commercial (Solvay), MBA (INSEAD). Président Directeur Général de D'Ieteren de 1975 à 2005. Président du Conseil d'administration de D'Ieteren depuis 2005. Administrateur honoraire de Belron.	**1968**	**Juin 2017**
Nicolas D'Ieteren (41)[1,2]	**Vice-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 d'investissement.	**2005**	**Juin 2019**
Olivier Périer (45)[1,2]	**Vice-Président du Conseil** Diplômé en architecture et urbanisme (ULB). Executive Program for the Automotive Industry (SOLVAY). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programs ; Certificate in Global Management (INSEAD). Associé-fondateur du bureau d'architecture Urban Platform. Administrateur délégué de la société privée d'investissement SPDG depuis 2010. Président, membre du conseil consultatif ou de surveillance de diverses sociétés de capital à risque.	**2005**	**Juin 2019**
Axel Miller (51)	**Administrateur délégué** Diplômé en droit (ULB). Partner de Stibbe Simont, puis Clifford Chance (1996-2001). Après diverses fonctions exécutives au sein du Groupe Dexia, devient Président du Comité de direction de Dexia Banque Belgique (2002-2006) et Administrateur délégué de Dexia SA (2006-2008). Managing Partner de Petercam de 2009 à mars 2012. Président du Conseil d'administration de Belron et Moleskine. Administrateur de sociétés : Carmeuse (Président), Spadel, Duvel Moortgat.	**2010**	**Mai 2018**
GEMA sprl[1]	**Administrateur non exécutif - Représentant permanent : Michel Allé (66)** 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 Zetes Industries et président du Conseil d'administration d'Ogeda. Professeur à l'ULB.	**2014**	**Mai 2018**
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)[1]	**Administrateur non-exécutif - Représentant permanent : Denis Pettiaux (48)** 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 administrateur de PricewaterhouseCoopers Corporate Finance à Paris jusqu'en 2011.	**2001**	**Mai 2018**
Nayarit Participations s.c.a.[1]	**Administrateur non-exécutif - Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (43)** Candidat en droit (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking chez BNP Paribas Belgium jusqu'en 2008. Integration Committee Investment Banking et Management Board Corporate & Public Bank chez BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis, administrateur délégué d'une société d'investissement privée.	**2001**	**Mai 2018**
Pierre-Olivier Beckers sprl	**Administrateur indépendant - Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (56)** 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. Vice-président de la FEB. Administrateur de Guberna. Administrateur de sociétés.	**2014**	**Mai 2018**
Christine Blondel (58)	**Administrateur indépendant** Ecole Polytechnique (France), MBA (INSEAD). A exercé des fonctions exécutives chez Procter & Gamble et a dirigé le Centre Wendel pour l'entreprise familiale à l'INSEAD, où elle est Professeur Adjoint d'Entreprise Familiale. Fondatrice de FamilyGovernance, conseil auprès d'entreprises familiales ; administrateur de la Fondation INSEAD.	**2009**	**Juin 2017**
Pascal Minne (66)	**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 de droit fiscal à l'ULB.	**2001**	**Mai 2018**
Michèle Sioen (51)	**Administrateur indépendant** Diplômée en économie. CEO de Sioen Industries, une société spécialisée dans des textiles techniques. Présidente de la FEB depuis mai 2014. Administrateur de sociétés, entre autres, de ING Belgium, Sofina, Fedustria et Guberna.	**2011**	**Juin 2019**

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

(2) Roland D'Ieteren, qui a atteint l'âge limite de 75 ans en janvier 2017, a annoncé le 19 décembre 2016 sa décision de remettre son mandat d'administrateur et de Président du Conseil à l'issue de la prochaine Assemblée générale Ordinaire, le 1er juin 2017. Nicolas D'Ieteren lui succédera comme Président du Conseil avec effet à compter de la même date. Olivier Périer assumera la présidence du Comité Stratégique avec effet à compter de la même date.

Le Conseil d'administration se réunit au moins six fois par an. Des réunions supplémentaires sont organisées tant que de besoin. Les décisions du Conseil d'administration se prennent à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas de partage. En 2016, le Conseil s'est réuni 7 fois. Tous les Administrateurs ont participé à toutes les réunions, sauf :

- Mme Michèle Sioen et M. Pascal Minne, excusés chacun lors d'une réunion.

1.1.3. Mandats des Administrateurs

Aucun nouveau mandat n'a été attribué et aucun mandat d'administrateur n'a expiré en 2016.

1.1.4. Comités du Conseil

Composition (au 31/12/2016)	Comité d'audit[1]	Comité de nomination	Comité de rémunération[1]
Président	Pascal Minne	Roland D'Ieteren	Roland D'Ieteren
Membres	Christine Blondel[2]	Christine Blondel[2]	Pierre-Olivier Beckers[3]
	Frédéric de Vuyst[4]	Nicolas D'Ieteren	Christine Blondel[2]
	Denis Pettiaux[5]	Pascal Minne	
		Olivier Périer	

Le **Comité d'audit** s'est réuni 5 fois en 2016. Quatre de ces réunions se sont tenues en présence du Commissaire. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le **Comité de nomination** s'est réuni une fois en 2016. Tous ses membres ont participé à cette réunion.

Le **Comité de rémunération** s'est réuni 4 fois en 2016. 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 2016, le Comité d'audit était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont au moins un indépendant. Les missions du Comité d'audit couvrent principalement le contrôle des états financiers de la Société et la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le Comité prend connaissance des rapports des commissaires des filiales dont les comptes sont consolidés à ceux de la Société, concernant leurs états comptables semestriels et annuels. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont une fois par semestre en présence du Commissaire, et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Une réunion spécifique au minimum est consacrée à la revue des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le commissaire KPMG, nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2014, a exposé la méthodologie suivie pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés, ainsi que les seuils de matérialité et de reporting appliqués. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe I de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité de nomination

Au 31 décembre 2016, le Comité de nomination était composé de cinq Administrateurs non exécutifs, dont le Président du Conseil, qui le préside, et au moins un Administrateur indépendant. Le Comité formule à l'attention du Conseil des propositions de nominations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif, et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Le Comité se réunit au moins deux fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe II a de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

(1) Compte tenu de leurs formations respectives et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère industriel ou financier, les membres du Comité d'audit, d'une part, et du Comité de rémunération, d'autre part, disposent des compétences requises par la loi en matière de comptabilité et d'audit pour les premiers, et de politique de rémunération, pour les seconds.
(2) Administrateur indépendant.
(3) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers sprl. Administrateur indépendant.
(4) Représentant permanent de Nayarit Participations s.c.a.
(5) Représentant permanent de SPDG s.a.

Comité de rémunération

Au 31 décembre 2016, le Comité de rémunération était composé de trois Administrateurs non exécutifs, dont le Président du Conseil, qui le préside, et deux Administrateurs indépendants. Le Comité formule à l'attention du Conseil des propositions de rémunérations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif, et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Il prépare également le rapport de rémunération et le commente lors de l'Assemblée Générale Annuelle. Le Comité se réunit au moins deux fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe II b de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique se tient une fois par mois pour réunir les administrateurs représentant l'actionnariat familial, l'administrateur délégué et les autres membres du Comité exécutif afin de suivre la marche des affaires, examiner l'avancement des projets stratégiques et des projets d'investissement, et de préparer les réunions du Conseil d'administration.

Politique relative aux transactions et autres relations contractuelles non couvertes par la législation sur les conflits d'intérêts

Les Administrateurs et les dirigeants ne sont pas autorisés à fournir des services rémunérés et à acheter ou vendre des biens, directement ou indirectement, à la Société ou à des sociétés de son groupe dans le cadre de transactions ne ressortissant pas à leurs mandats ou fonctions sans le consentement explicite du Conseil d'administration, sauf pour ce qui concerne les transactions réalisées dans le cadre habituel des activités de la Société. Ils sont tenus de consulter le Président ou l'administrateur délégué, qui décide s'il y a lieu d'introduire une demande de dérogation auprès du Conseil d'administration et, dans ce cas, de notifier les détails de l'opération au Secrétaire du Conseil qui veillera à l'application des dispositions légales concernées. L'exécution desdites transactions n'est en toute hypothèse autorisée que lorsqu'elle se réalise à des conditions commerciales conformes au marché.

Evaluation du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil et ses Comités évaluent régulièrement et au minimum tous les trois ans leur taille, leur composition, leur mode opératoire, leur performance et leurs relations avec le management de la Société, de même que la contribution individuelle de chaque Administrateur au fonctionnement de l'ensemble, afin d'améliorer en permanence l'efficacité de leur action et la contribution de celle-ci à la bonne gouvernance du groupe.

Le Conseil a été saisi des conclusions de la dernière auto-évaluation triennale du Conseil et de ses Comités en août 2015. Cette auto-évaluation a été effectuée à l'aide d'un questionnaire écrit adressé à chaque Administrateur, traitant des différents critères d'évaluation susvisés, dont les réponses ont été récoltées par un groupe de travail composé de trois administrateurs membres du Comité de nomination. Ces derniers ont présenté une synthèse des réponses au questionnaire au Conseil et ont formulé des recommandations concrètes à son attention.

1.2. MANAGEMENT EXÉCUTIF DU GROUPE

L'administrateur délégué (CEO) est responsable de la gestion journalière de la Société. Il est assisté par le Comité exécutif. Au 31 décembre 2016, 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. 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, fusion et acquisition, 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: la distribution de véhicules automobiles en Belgique (D'Ieteren Auto), Belron et Moleskine.

D'Ieteren Auto, un département opérationnel de la s.a. D'Ieteren sans personnalité juridique distincte – est dirigé par le CEO de D'Ieteren Auto, qui agit sous l'autorité du CEO du Groupe. Le CEO de D'Ieteren Auto préside le Conseil de direction de D'Ieteren Auto, qui comprend six autres membres, responsables des directions Retail, Finance, Operations, Research, Marketing & Training, Brands & Network Management et Ressources Humaines.

Belron, dont D'Ieteren détenait au 31 décembre 2016 94,85% du capital, est dirigé par un Conseil d'administration de 5 membres: trois membres du Comité exécutif du Groupe, le CEO et le CFO de Belron. Le CEO du Groupe préside le Conseil d'administration de Belron,

Moleskine, filiale à 100% de D'Ieteren depuis le 24 janvier 2017, est régie par un conseil d'administration composé de 6 membres: les trois membres du Comité exécutif du Groupe, le CEO de Moleskine et deux autres membres seniors de l'équipe de direction de Moleskine. Le conseil d'administration de Moleskine est présidé par le CEO du Groupe.

1.4. COMMISSAIRE

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Alexis Palm, dont le mandat de commissaire vient à échéance à l'Assemblée générale de juin 2017.

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 2016 se sont élevées, hors TVA, à 5,5 millions EUR. Les détails de ces rémunérations sont repris en note annexe 42 des Etats financiers consolidés 2016 (page 82).

DÉROGATIONS AU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

La Société déroge au Code sur les principes suivants :

DÉROGATION AU POINT 2.2.

Le groupe des Administrateurs élus sur proposition des actionnaires familiaux est en mesure de dominer les décisions. Dans les sociétés où la composante familiale est majoritaire dans la détention du capital, les actionnaires familiaux n'ont pas, comme les autres actionnaires, le choix de vendre leurs actions au cas où ils n'adhéreraient pas aux orientations définies par le Conseil. Leur représentation paritaire ou majoritaire au Conseil leur offre la possibilité d'influencer celles-ci et d'assurer ainsi la stabilité d'actionnariat qui a démontré son efficacité dans le développement rentable et durable de l'entreprise. Les risques potentiels pour la gouvernance d'entreprise découlant de l'existence d'un contrôle fort de l'actionnariat de référence sur le fonctionnement du Conseil peuvent être mitigés, d'une part par un emploi judicieux de ce pouvoir par les Administrateurs concernés dans le respect des intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires minoritaires, et d'autre part par la présence durable de plusieurs Administrateurs non exécutifs non représentatifs de l'actionnariat familial, gage d'un dialogue réel au sein du Conseil.

DÉROGATION AUX POINTS 5.2./4 ET 5.3./1

La composition des Comités d'audit et de nomination, qui comprennent chacun au moins un Administrateur indépendant, déroge au Code belge de gouvernance d'entreprise, qui recommande la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants. Le Conseil estime en effet que la connaissance approfondie de l'entreprise est au moins aussi importante que la qualité d'indépendant.

2. Rapport de rémunération

2.1. 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 sont déterminés par le Conseil d'administration sur base de recommandations formulées par le Comité de rémunération. Belron s.a., dont le capital comprend des actionnaires minoritaires, et Moleskine S.p.a., cotée en bourse jusqu'au 24 janvier 2017, étaient dotés en 2016 d'un Comité de rémunération propre qui déterminait la rémunération de leurs administrateurs non exécutifs et managers exécutifs. En 2017, les missions de ces comités de rémunération seront reprises directement par les conseils d'administration des sociétés concernées, avec la mise en place d'une interaction adéquate avec le Comité de rémunération de D'Ieteren.

Le Comité de rémunération de D'Ieteren, s'appuyant sur les propositions du CEO lorsqu'il s'agit des autres membres du Comité exécutif, examine à la fin de chaque exercice et soumet au Conseil pour approbation :

- la rémunération des administrateurs non exécutifs pour l'exercice suivant ;
- la rémunération variable des membres du Comité exécutif pour l'exercice écoulé, tenant compte des critères annuels ou pluriannuels liés à la performance de l'entreprise et/ou à celle des bénéficiaires fixés pour leur octroi ;
- les éventuelles modifications de la rémunération fixe des membres du Comité exécutif et leur objectif de rémunération variable pour l'exercice suivant ainsi que les critères de performance associés.

Le Conseil a l'intention de maintenir cette procédure au cours des deux exercices suivant celui sous revue.

2.2. 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. Certains administrateurs reçoivent une rémunération fixe annuelle de Belron s.a. pour l'exercice d'un mandat au sein de son conseil propre. 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 2016, un montant global de 1.545.028 EUR a été versé aux administrateurs non exécutifs par la Société et par des filiales du groupe, réparti comme suit. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société ou ses filiales.

2016 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Rémunération totale
D'Ieteren R.	430.028		430.028
D'Ieteren N.	175.000		175.000
Périer O.	175.000		175.000
P.-O. Beckers sprl	115.000[1]	20.000	135.000
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gema sprl	70.000		70.000
Minne P.	70.000	80.000	150.000
Nayarit sca	70.000	30.000	100.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG	70.000	30.000	100.000
Total à payer	**1.315.028**	**230.000**	**1.545.028**

2.3. RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Principes généraux

Au 31 décembre 2016, 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[2]. 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 96.674,58 EUR.

1 En ce compris la rémunération perçue de Belron.
2 Arrivé le 1er septembre 2016.

La rémunération des autres membres du Comité exécutif comprend :

A. une rémunération annuelle fixe de base "all in", incluant des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et de téléphone mobile et la rémunération liée à l'exercice de mandats d'administrateurs dans des filiales du groupe. La société prend en outre en charge les cotisations à un plan d'invalidité, décès et pension conclu au bénéfice de chacun des membres du Comité exécutif.
B. 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.

Pour l'échelonnement dans le temps du paiement des composantes de cette rémunération variable, la société respecte les exigences légales en matière de proportions relatives

- de l'objectif de rémunération variable annuelle, qui n'excède pas 50% du montant de la rémunération variable totale et dont le montant, ajusté en fonction de l'atteinte de critères de performances, est payé au début de l'année qui suit les prestations et
- de la rémunération variable à long terme sous forme d'options sur actions, exerçables au plus tôt à partir de la 4ème année qui suit celle de leur attribution.

L'attribution de la rémunération variable est liée au respect de critères de performance quantitatifs collectifs (résultat consolidé par rapport au budget, qui intègre tous les objectifs et missions approuvés par le Conseil d'administration dans une perspective de création de valeur à long terme) et de critères qualitatifs individuels (liés à la description de fonction) et collectifs (liés notamment au développement et à l'exécution de la stratégie du groupe, au développement de ses ressources humaines et financières, et à la conduite de projets ponctuels importants).

Le bonus annuel est lié pour 50% à l'atteinte de l'objectif quantitatif annuel et 50% à l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il peut varier de 0% à 150% de l'objectif cible en EUR, selon l'évaluation de performance réalisée annuellement.

Au début de l'exercice suivant celui au titre duquel la rémunération en cause est attribuée, une évaluation des performances des intéressés est effectuée par le CEO pour les autres membres du Comité exécutif, et par le Conseil sur la recommandation du Comité de rémunération pour le CEO, par rapport aux critères de performance convenus.

Le **programme d'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 rémunération, et fixé au regard de la médiane des rémunérations à long terme de postes à responsabilités similaires dans des sociétés belges ou étrangères comparables, telle que constatée à l'aide d'un benchmarking réalisé par des experts indépendants, dont le dernier a été réalisé en janvier 2016.

Les caractéristiques des plans d'options sur actions D'Ieteren sont celles approuvées par l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2005 ; ces options donnent le droit d'acquérir des actions existantes de l'entreprise à un prix d'exercice qui correspond, pour chaque plan, soit au cours moyen des 30 jours calendrier précédant la date de l'offre, soit au cours de clôture du jour ouvrable précédant celle-ci, tel que décidé par le Président du Conseil d'administration le jour ouvrable qui précède la date de lancement du plan.

Ces options sont exerçables à partir du 1er janvier de la 4e année suivant la date de leur octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant celui-ci, à l'exception des périodes d'environ 1,5 mois précédant les dates des communications financières annuelles et semestrielles. Leur exercice effectif est conditionné par l'évolution du cours de l'action permettant l'exercice des options après la période de vesting de trois ans. Des détails complémentaires sur les plans d'options sur actions sont fournis à la note annexe 35 des Etats financiers consolidés.

Rémunérations attribuées au Comité exécutif au titre de l'exercice 2016

Le tableau suivant synthétise les différentes composantes de la rémunération des membres du Comité exécutif attribuée au titre de l'exercice 2016.

2016 (en EUR)	CEO (1)	Autres membres du Comité exécutif (1)	Total
Rémunération fixe	750.000	705.667	1.455.667
Rémunération variable court terme (2)	525.000	639.167	1.164.167
Versements à des plans d'invalidité, décès et pension	96.675	164.333	261.008

(1) Sous contrat d'indépendant.
(2) Pour l'échelonnement de la rémunération variable, voir ci-dessus "Description des composantes de la rémunération variable", section B.

En outre, 100.000 options sur actions ont été accordées aux membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2016, à un prix d'exercice de 31,71 EUR (90.000 options) et de 38,09 EUR (10.000 options) par action D'Ieteren, réparties comme suit :

2016	Options octroyées	Options exercées	Options échues
Chief Executive Officer	50.000		
Autres membres du Comité exécutif			
Chief Financial Officer	40.000		
Support and Development	10.000		

Principales conditions contractuelles relatives au départ des membres du Comité exécutif et au droit d'exiger le remboursement de tout ou partie de la rémunération variable

Sauf les cas de manquement, d'incapacité ou de faute grave, les contrats des membres du Comité Exécutif prévoient des indemnités de départ de 12 mois.

Ces contrats ne comportent pas de clauses de recouvrement applicables au cas où les rémunérations variables auraient été attribuées sur la base d'informations erronées.

3. Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le Conseil d'administration s'acquitte de sa mission de contrôle en s'assurant (i) que les entités de D'Ieteren accomplissent leur propre devoir de contrôle et que des Comités dignes de confiance chargés d'assurer une surveillance et un contrôle particuliers (comme le Comité d'audit et le Comité de rémunération) sont mis en place et fonctionnent correctement, et (ii) que les procédures de reporting sont mises en œuvre pour permettre au Conseil d'administration de suivre à intervalles réguliers les activités des entités, notamment en ce qui concerne les risques auxquels elles sont confrontées.

Le Conseil d'administration est assisté par le Comité d'audit dans l'exercice de ses fonctions de contrôle des activités de la Société, en particulier concernant les informations financières transmises aux actionnaires et à des tiers, et de la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne.

Dans ce contexte, l'efficacité du système de contrôle de D'Ieteren, en ce compris les contrôles opérationnels et de conformité, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise, a été maintenue. Ce système vise à maîtriser, plutôt qu'à éliminer, le risque de ne pas atteindre les objectifs économiques et ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non pas absolue contre des erreurs matérielles ou des pertes.

Ces examens comprennent une évaluation des contrôles internes financiers et opérationnels par l'audit interne de chaque activité, ainsi que des rapports de l'auditeur externe sur des sujets identifiés lors de son audit statutaire.

3.1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE

3.1.1. Le système de contrôle interne comprend les tâches suivantes (liste non exhaustive) :

- définition claire de la structure organisationnelle et délégation adéquate des pouvoirs au sein de la direction ;
- maintien d'une séparation correcte des fonctions, associée à d'autres contrôles de procédures ;
- planification stratégique avec budgétisation annuelle et processus de révision régulière ;
- reporting mensuel et revue des résultats financiers et des indicateurs de performance ;
- adoption de règles comptables destinées à assurer la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers de l'entreprise ;
- politiques de trésorerie, reporting régulier et suivi de toutes les transactions importantes et activités de financement ;
- procédures d'approbation des dépenses d'investissement ;
- audits internes ;
- mise en place de plans d'action et de recommandations d'audit sur une base annuelle ;
- politiques et normes commerciales ;
- visite de pays et discussions avec le management local ;
- reporting trimestriel auprès du Comité d'audit de D'Ieteren.

3.1.2. L'efficacité du système de contrôle interne a été revue par le biais des méthodes suivantes :

- consolidation et refonte de l'équipe de contrôle interne, en garantissant l'indépendance du responsable de l'audit interne qui rapporte directement au Comité d'audit ;
- renforcement de l'équipe Corporate ;
- revue des plans d'audits interne et externe (comprenant des missions d'audit informatique et l'analyse des risques de fraude) ;
- revue des déficiences de contrôle significatives éventuellement identifiées ;
- revue de toutes les questions de contrôle soulevées lors des audits interne et externe ainsi que de toute autre question portée à l'attention du Comité d'audit ;
- cartographie de tous les risques significatifs identifiés dans le cadre de la gestion des risques de l'entreprise ;
- plans d'audit annuels et pluriannuels soumis tous les ans à la révision du Comité d'audit ;
- discussions avec le management au sujet des nouveaux domaines de risques identifiés par ce dernier et des revues réalisées lors des audits interne et externe ;
- priorisation des missions de contrôle en fonction du profil de risque.

Tous les trimestres, le Comité d'audit de D'Ieteren reçoit un rapport sur le travail effectué par les Comités d'audit de chaque entité et rapporte à son tour au Conseil d'administration.

3.2. ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

3.2.1. D'Ieteren s'assure que les risques liés à ses activités, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, légaux, de réputation, financiers ou environnementaux, soient à la fois identifiés et bien compris, dans la mesure du possible. La politique de D'Ieteren est d'assurer que le risque soit pris en connaissance de cause plutôt que de manière non intentionnelle.

3.2.2. Chaque activité procède à une revue annuelle des risques et met à jour son registre des risques reprenant, pour chaque risque, son impact et les actions entreprises afin d'y faire face. Cette approche constitue la pierre angulaire des activités de gestion des risques de D'Ieteren, dont le but est de fournir l'assurance que les principaux risques auxquels l'entreprise doit faire face sont identifiés et évalués, et que les contrôles pour les gérer sont en place ou en voie de l'être.

Un résumé des principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée est fourni ci-après.

3.3. AUDIT INTERNE

3.3.1. Chaque activité dispose de sa propre fonction d'audit interne, qui est indépendante des auditeurs externes et qui peut faire appel à un fournisseur extérieur lorsque des compétences spéciales sont requises. Une revue périodique garantit que cette fonction est correctement pourvue, que ses objectifs sont en ligne avec les risques clés identifiés pour l'activité et que le plan d'audit interne annuel est bien approuvé.

3.3.2. Le Comité d'audit de chaque activité approuve la nomination ou la révocation de son/sa responsable de l'audit interne, évalue son indépendance et son objectivité et s'assure qu'il/elle ait un accès non restrictif au management et au Comité d'audit.

3.3.3. Le rôle de l'audit interne de chaque activité est :

- d'évaluer la conception et l'efficacité des systèmes de contrôle liés aux processus opérationnels importants et aux risques ;
- de fournir une évaluation, indépendante du management, de l'adéquation des contrôles, systèmes et pratiques opérationnels et financiers internes à l'activité ;
- de fournir des conseils au management en vue d'améliorer l'environnement de contrôle et la performance.
- de cartographier tous les risques significatifs identifiés dans le cadre de la gestion des risques de la Société.

3.4. PRINCIPAUX RISQUES

3.4.1. Risques économiques

3.4.1.1. Risque sectoriel

L'activité de distribution automobile peut être touchée par différents facteurs liés à l'industrie automobile et au volume de véhicules vendus sur le marché belge. La demande et le mix globaux peuvent être influencés par différents facteurs, tels que la conjoncture économique, des changements de régime fiscal, le succès croissant de l'autopartage et la disponibilité de crédit pour les acheteurs potentiels. La demande spécifique pour les marques distribuées dépend du succès des modèles développés par les fournisseurs (VW, Porsche, Yamaha, etc.) et de leur prix sur le marché belge. La demande pour des véhicules plus soucieux de l'environnement fait progressivement évoluer le parc automobile vers de nouvelles motorisations (hybride, plug-in hybride, électrique, CNG, etc.). L'amélioration de la qualité des voitures rend leurs entretiens moins fréquents, affectant ainsi la vente de pièces de rechange. La volatilité du prix des véhicules d'occasion peut influencer les valeurs résiduelles des véhicules rachetés par D'Ieteren Auto à des sociétés de location à court terme.

Dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, la douceur des conditions météorologiques, une réduction du nombre de kilomètres parcourus, une amélioration de l'état des routes, une baisse de la vitesse moyenne sur les routes résultant de la législation en vigueur en matière de limitation de vitesse et les nouvelles technologies comme le régulateur de vitesse intelligent sont autant de facteurs défavorables dans la mesure où ils tendent à réduire la fréquence du bris de vitrage. Les changements de politique de couverture des bris de vitres par les compagnies d'assurance, comme l'augmentation des franchises, peuvent entraîner une réduction de la demande ou augmenter la pression sur les prix.

Moleskine est confrontée à une concurrence très fragmentée des autres acteurs du secteur de la papeterie et il existe de nombreux produits similaires aux carnets emblématiques de la marque. L'environnement économique peut avoir un impact négatif sur la demande en biens de consommation discrétionnaire. La pénétration croissante du numérique peut également se répercuter de manière défavorable sur la demande en produits analogiques de Moleskine. Le canal de la distribution en gros de Moleskine traite avec des détaillants qui sont soumis à une pression sévère de la part des sites de ventes en ligne. Ce risque est atténué par la stratégie de développement de produits numériques de Moleskine (Moleskine+).

Les évolutions sectorielles font l'objet d'une surveillance active de chaque entité et alimentent un processus de planifications, notamment stratégique et financière à long terme, de budgétisation et de reporting mensuel. Ce processus permet d'anticiper de manière satisfaisante les tendances ou de réagir rapidement à des événements soudains. Il confère également au management un tremplin pour prendre des décisions relatives à la gamme de produits et aux services offerts, à leur politique de prix et au dimensionnement de l'organisation.

Là où les activités sont soumises par nature aux brusques variations de la demande, les structures ont été adaptées afin d'apporter un maximum de flexibilité.

3.4.1.2. Risque lié à l'exécution de la stratégie

La mise en œuvre de projets suppose des investissements ainsi que des risques financiers et opérationnels susceptibles d'avoir des retombées sur les résultats. Une gouvernance de la gestion de projet est mise en place de manière à assurer la meilleure transition possible et éviter toute conséquence négative sur les activités et les résultats.

D'Ieteren Auto continue de mettre en œuvre sa stratégie à l'horizon 2018-2020 qui repose sur trois piliers. Elle comprend la fermeture et/ou le déménagement d'un certain nombre de D'Ieteren Car Centers dans la région bruxelloise afin d'en améliorer les performances financière et commerciale. D'Ieteren Auto met également en place une nouvelle organisation du réseau de distribution, en divisant le territoire en 26 zones de chalandise homogènes afin d'améliorer la rentabilité des concessionnaires indépendants. Enfin, D'Ieteren Auto réorganise sa structure interne afin qu'elle soit davantage centrée sur le client. Ce projet comprend notamment le déploiement d'une plateforme CRM (customer relationship management ou gestion de la relation client) et de marketing numérique qui devrait améliorer l'expérience du client.

Belron poursuit de son côté la mise en œuvre de plans destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle dans plusieurs pays européens affectés par des conditions de marché défavorables ou à une concurrence sérieuse. L'entreprise augmente également ses investissements dans les technologies marketing en modernisant ses systèmes informatiques et en intégrant progressivement des interfaces client numériques. Outre les mesures susmentionnées, l'entreprise explore un certain nombre d'opportunités afin d'élargir ses activités dans des domaines tels que la carrosserie automobile et les services d'assistance et de réparation en cas de sinistre immobilier. Cette diversification potentielle s'accompagne de risques financiers, Belron s'écartant ainsi de son activité historique de réparation et de remplacement de vitrage automobile.

Afin d'essayer de maintenir un taux de croissance de ses activités élevé, Moleskine s'appuie sur la solidité de sa marque pour lancer différentes initiatives, comme le Moleskine Café qui suppose de nouvelles compétences en distribution et restauration.

3.4.1.3. Réputation de la marque

Le succès rencontré par les entités de D'Ieteren est étroitement lié à l'image de leurs marques au point que le groupe est potentiellement exposé à certains événements susceptibles de lui porter préjudice. Tout événement ayant un effet négatif sur l'image de marque, qu'il soit interne (comme une incapacité à communiquer de manière appropriée sur les valeurs sous-jacentes des marques et leurs caractéristiques propres) ou externe (comme la diffusion par des tiers d'informations inexactes ou trompeuses), pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière.

3.4.1.4. Protection des marques commerciales et de la propriété intellectuelle

Les entités de D'Ieteren veulent protéger leurs marques commerciales et leur propriété intellectuelle. La valeur des entités de D'Ieteren pourrait toutefois être compromise si la protection de la marque ou de tout autre droit de propriété intellectuelle associé aux produits et services devenait impossible ou particulièrement difficile ou onéreuse.

3.4.1.5. Saisonnalité de l'activité

Les activités de D'Ieteren peuvent faire l'objet de fluctuations saisonnières. Ainsi, les ventes de Moleskine au travers des canaux B2B, de commerce en ligne et de distribution au détail connaissent un pic d'activité sur le quatrième trimestre de chaque exercice. Les ventes de Belron sont positivement influencées par des hivers très froids tandis que les ventes de D'Ieteren Auto ont tendance à être plus soutenues au cours du premier trimestre de l'année, lors du Salon de l'Auto de Bruxelles.

Du fait de ces fluctuations trimestrielles, les comparaisons de ventes et de résultat entre trimestres d'un même exercice financier ne sont pas significatives. Elles ne peuvent constituer un indicateur fiable de nos ventes ou de nos résultats futurs sur un exercice complet.

3.4.1.6. Risque d'approvisionnement

D'Ieteren Auto importe et distribue des voitures neuves et des pièces de rechange des marques du groupe Volkswagen. La relation avec Volkswagen s'est construite au cours de près de 70 années et est régie par des contrats de distribution à durée indéterminée conclus avec chacune des marques. Toute détérioration des conditions contractuelles ou des relations avec le groupe Volkswagen ou tout changement significatif de sa politique envers les importateurs indépendants est susceptible d'avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats de l'activité. La meilleure défense contre ce type de risque réside dans la capacité de la Société à démontrer au groupe Volkswagen sa valeur ajoutée dans la gestion du réseau belge des distributeurs. La Société se conforme rigoureusement aux politiques commerciales, de marketing et de services du groupe Volkswagen.

L'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules dépend fortement de l'approvisionnement en verre, en polyuréthane et en résine de réparation. Afin d'éviter que la perte d'un fournisseur clé de l'un de ces matériaux ne perturbe de manière significative le fonctionnement de l'activité, les équipes commerciales ont mis au point une stratégie globale visant à diversifier les sources d'approvisionnement et à allouer activement les volumes.

La production de Moleskine est entièrement sous-traitée à des fabricants situés en Chine, au Vietnam et en Europe. Si Moleskine remplace un ou plusieurs de ses fournisseurs principaux de matières premières, de produits finis ou semi-finis, l'entreprise risque de devoir supporter des coûts d'approvisionnement et des charges supérieurs ou d'être confrontée à des retards de livraison et à des difficultés pour préserver ses normes de qualité. Elle pourrait également ne plus être à même de remplir ses obligations contractuelles ni conserver ses relations avec ses distributeurs et/ou clients. Afin de maîtriser ce risque, la société évite toute concentration extrême au niveau du nombre d'usines et de fournisseurs.

3.4.1.7. Risque lié au prix des intrants

La rentabilité des activités pourrait être affectée par une hausse du prix des intrants. Il n'est pas toujours possible de répercuter en totalité la hausse de ces prix sur les clients ni de compenser un prix des intrants plus élevé par des actions de couverture ou d'efficacité opérationnelle.

3.4.1.8. Risque de perte de clientèle

Une part significative des activités de D'Ieteren Auto et de Belron s'effectue avec de grands comptes tels que des entreprises, des sociétés de leasing ou des compagnies d'assurance. La perte d'un ou plusieurs de ces clients peut avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats.

La mise en place de la stratégie Market Area de D'Ieteren Auto, impliquant la division du territoire belge en 26 zones de chalandise, chacune placée sous la direction d'un Market Area Leader, se traduira par une forte diminution du nombre de contreparties et une hausse significative de leur taille.

Même si le modèle économique de Moleskine évolue d'un modèle de distribution majoritairement en gros à un modèle de vente directe au client, il existe encore des risques liés à une plus forte concentration de clients, le plus grand distributeur aux États-Unis représentant 25 % du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2016. Ce risque est cependant atténué par la transition en cours du canal de vente en gros à un canal de distribution directe (62% du chiffre d'affaires total de l'activité de vente en gros), les activités commerciales et de marketing étant exécutées par Moleskine tandis que les activités de traitement de la demande (gestion des stocks, facturation, traitement des commandes, etc.) sont gérées par le distributeur.

Chaque entité du groupe D'Ieteren prend des mesures pour maintenir une excellente relation avec ses grands comptes. Chaque grand compte se voit attribuer un responsable dédié qui élabore un plan par grand compte, avec des objectifs clairs quant à la manière de développer la relation. Chaque entité veille également à ce que son portefeuille de clients demeure suffisamment équilibré.

3.4.1.9. Risque de défaut d'un produit/service et de non-respect de normes et règlements

Les véhicules ou pièces de rechange distribués par D'Ieteren Auto peuvent être sujets à des défauts ou irrégularités. Dans ce cas, le groupe Volkswagen prend notamment en charge l'intervention technique. De telles situations peuvent toutefois nuire à la réputation de D'Ieteren Auto en tant qu'importateur et distributeur. Afin de réduire ce risque, D'Ieteren Auto respecte une politique de communication transparente et proactive vis-à-vis de ses clients et concessionnaires. La société organise les éventuelles actions de rappel nécessaires pour la remise en conformité des véhicules aux réglementations applicables. La réponse de D'Ieteren Auto dans le dossier "Emissiongate" démontre que sa gestion de crise est efficace. En effet, l'entreprise a agi de manière totalement transparente et ouverte tant vis-à-vis de ses clients que des pouvoirs publics.

La complexité technologique des pare-brise de véhicules croît à mesure de l'adoption de plus en plus généralisée de systèmes d'aide à la conduite (ADAS) tels que freinage automatique, détection de dérive de trajectoire, système d'avertissement de trafic latéral, aide au stationnement et vision périphérique. Cette tendance devrait s'accentuer avec le développement des véhicules autonomes. Les systèmes d'aide à la conduite intègrent des radars, capteurs et autres caméras qui doivent être correctement calibrés lors du remplacement d'un pare-brise car, en cas de défaut de montage, le pare-brise pourrait avoir un impact défavorable sur la sécurité du véhicule. Cette évolution peut entraîner des risques juridiques, financiers et de notoriété. Afin de réduire ce risque, Belron définit des normes de montage claires, les applique dans toute l'entreprise et en vérifie régulièrement le respect par l'intermédiaire d'équipes techniques dans chaque unité. De plus, des événements tels que le "Best of Belron", un concours international qui a pour but d'élire le meilleur technicien du groupe sur la base du respect des normes et de la qualité d'exécution, renforcent l'importance de normes de montage strictes au sein de l'entreprise.

Moleskine veille de très près à la qualité de ses produits dont elle confie la fabrication à des tiers. Ses produits sont fabriqués à partir de papier et/ou d'autres matériaux dont la production peut avoir un impact sur l'environnement. Moleskine s'est activement engagée à prendre toutes les précautions possibles pour contribuer à la préservation de l'environnement :

- tous les carnets Moleskine étant fabriqués en papier sans acide, ils sont respectueux de l'environnement ;
- Moleskine crée et commercialise des produits certifiés FSC ;
- Moleskine produit ses emballages de manière à réduire les déchets au minimum.

3.4.1.10. Perte de personnel clé

La poursuite des activités pourrait être mise en péril par la perte de personnel à des postes clés de l'entreprise.

La société fidélise son personnel en offrant une enveloppe de rémunération attractive et régulièrement évaluée en regard des pratiques du marché, de bonnes perspectives de carrière, une évaluation régulière des performances, et en menant des enquêtes de satisfaction parmi les employés. Les plans de succession du personnel clé sont régulièrement revus par la direction de chaque entité.

3.4.2. Risques financiers et informatiques

3.4.2.1. Risque de perte catastrophique

Les activités de D'Ieteren dépendent fortement de ressources clés telles que les systèmes informatiques, les centres d'appel et les centres de distribution. Un sinistre majeur pourrait empêcher une entité de fournir des produits ou services essentiels, tant sur le plan local que global. En l'absence de mesures adéquates pour prévenir ces risques, les coûts résultant d'un sinistre pourraient être significatifs.

La direction examine régulièrement les causes potentielles de perte et adopte des mesures de protection. En outre, des plans sont mis au point pour assurer la continuité de l'activité au cas où un sinistre surviendrait. Pour les systèmes informatiques en particulier, la duplication des données et systèmes essentiels et des tests de pénétration pour les applications web atténuent l'impact d'une éventuelle défaillance majeure. Les risques résiduels peuvent être couverts par des polices d'assurance adéquates.

3.4.2.2. Risques liés aux projets informatiques

Les initiatives en matière informatique et de numérisation ne sont pas sans risque. Ainsi, Belron introduit un nouveau système PGI dans plusieurs pays ; Moleskine met en place un nouveau système SAP et un nouveau site de commerce en ligne. Enfin Moleskine et D'Ieteren Auto développent de nouveaux outils de CRM (gestion de la relation client). Les risques liés à ces projets sont atténués par une gouvernance claire et grâce au support de prestataires de services professionnels.

3.4.2.3. Risque de liquidité

Chaque entité du groupe D'Ieteren :

- poursuit sa propre stratégie de financement sous la supervision de l'équipe Corporate de D'Ieteren ;
- s'assure d'avoir une base de financement garantie à long terme avec une répartition des échéances sur plusieurs années et des sources de financement diversifiées ;
- entretient un dialogue régulier avec ses fournisseurs de crédit et leur fournit des informations sur la situation générale des affaires de la Société.

Une proportion non négligeable des activités de D'Ieteren est financée par des prêts, dont la disponibilité dépend de l'accès aux marchés du crédit. L'absence de disponibilité de fonds ou le non-respect de certains ratios financiers peuvent entraîner l'incapacité pour l'entreprise de fonctionner en tout ou en partie, ou engendrer une augmentation significative du coût de financement.

Le financement de base au niveau de D'Ieteren S.A. est complété par des lignes à court terme et des lignes non-garanties destinées à couvrir, en particulier, les besoins de crédit saisonniers.

La contribution de D'Ieteren Lease à une filiale commune financée intégralement par Volkswagen Financial Services, a considérablement réduit le risque de liquidité pour D'Ieteren. Les besoins en fonds de roulement de D'Ieteren Auto ont fortement diminué en 2016 lorsque la grande majorité des concessionnaires indépendants est passée à des paiements au comptant.

Belron a refinancé ses prêts bancaires échus par un nouveau crédit syndiqué de cinq ans de 450 millions EUR, obtenu auprès de dix banques internationales.

L'acquisition de Moleskine est financée par la trésorerie disponible et par des tirages opérés sur les lignes de crédit existantes au niveau de D'Ieteren S.A. ainsi que par une nouvelle ligne de crédit au niveau de DM Invest S.r.l., qui détient 100 % de Moleskine et qui est indirectement détenu et contrôlé à 100 % par D'Ieteren S.A.

3.4.2.4. Risque de taux d'intérêt et de change

Les emprunts émis à des taux variables exposent l'entreprise à un risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie, tandis que les emprunts émis à taux fixes exposent l'entreprise à un risque de taux d'intérêt à la juste valeur. Pour maîtriser ces risques, D'Ieteren est financé par une combinaison de crédits à taux fixes et variables éventuellement assortis de couvertures sur base de produits dérivés (voir les notes annexes 17 et 18 des états financiers consolidés 2016 pour les instruments financiers utilisés). La renégociation des écarts et des conditions de crédit lors du renouvellement de lignes de crédit pourrait aboutir à des conditions moins favorables.

Les activités internationales de Belron sont exposées à des risques de change et de taux d'intérêt. La majeure partie des ventes s'effectuent en dollars américains, en euros et en livres sterling. Dans chaque pays où Belron possède une filiale, les revenus générés et les frais encourus sont principalement exprimés dans la devise locale, ce qui constitue une couverture naturelle contre les risques de change. Belron a pour politique de couvrir autant que possible la valeur des investissements exprimés en devise étrangère avec un montant équivalent de dette exprimé dans la même devise, de manière à protéger leur valeur en euros.

L'exposition de Moleskine au risque de fluctuations des taux de change découle de ses activités de vente, qui peuvent être réalisées dans des devises autres que l'euro. Les revenus et les coûts libellés dans une devise étrangère peuvent être affectés par les fluctuations des taux de change, d'où un impact sur les marges (risque économique), tout comme les créances commerciales à recevoir et à payer et les liquidités libellées dans une devise étrangère peuvent être affectées par les variation de taux de change, avec des retombées sur le compte de résultat (risque de transaction). Pour finir, les fluctuations des taux de change se reflètent également dans le résultat net et les fonds propres consolidés, étant donné que les états financiers de plusieurs filiales sont préparés dans une devise autre que l'euro, puis convertis (risque de conversion).

3.4.2.5. Perte de valeur sur investissements

En raison de l'évolution de la conjoncture économique et commerciale, et des incertitudes qui les concernent, D'Ieteren est confronté au risque d'une éventuelle perte de valeur de ses investissements. Si tel est le cas, cela pourrait conduire à la comptabilisation de réductions de valeur non-cash sur les actions et à des pertes de valeur dans le compte de résultat. D'Ieteren atténue ce risque en organisant des réunions régulières avec le management de ses activités pour passer en revue les activités, en revoyant périodiquement la performance financière et les principaux indicateurs de performance, et en revoyant activement et régulièrement la planification financière à long terme et le processus de budgétisation avec le management local.

3.4.3. Autres risques

3.4.3.1. Risque juridique

Dans les régions où les activités de D'Ieteren atteignent des parts de marché significatives et/ou sont régies par des accords verticaux relevant d'un règlement d'exemption par catégorie, le risque juridique principal se rapporte au droit de la concurrence. Toute violation du droit de la concurrence peut entraîner de lourdes amendes. En outre, la législation relative à la protection des données s'est récemment renforcée, avec là encore des amendes importantes en cas d'infraction.

Afin d'atténuer ces risques, des politiques claires et un suivi juridique ont été mis en place et largement diffusés. Leur application fait régulièrement l'objet d'un audit.

3.4.3.2. Risque d'intégrité

La réputation ou les actifs de D'Ieteren peuvent être affectés si des actes frauduleux ou contraires à l'éthique sont commis par des employés, des clients, des fournisseurs ou des agents à l'encontre de D'Ieteren à des fins d'intérêt personnel, ou si D'Ieteren est considéré comme coresponsable de tels actes commis par des tiers.

L'entreprise a mis en place une série de mesures visant à prévenir au mieux ces risques, telles que des politiques et procédures, des règles d'éthique ou un code de conduite qui s'applique à l'ensemble du personnel, une formation adéquate du personnel, une délégation des pouvoirs avec séparation des fonctions, un reporting adéquat au management, un audit interne et des contrôles financiers.

4. Informations sur le capital

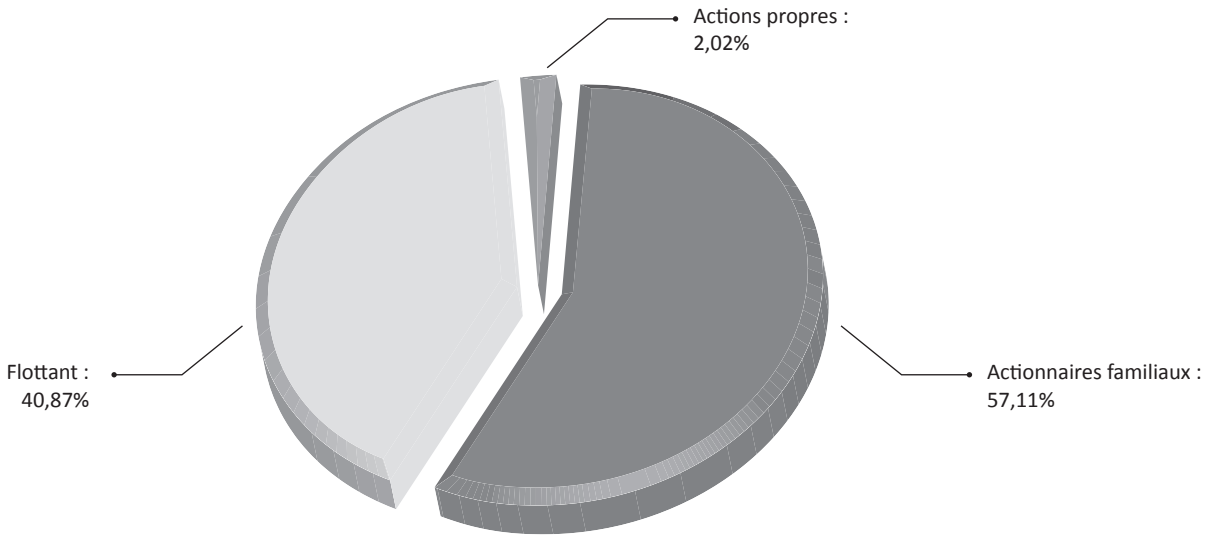
4.1. DÉNOMINATEUR

Au 31 décembre 2016	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**

4.2. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2016	En part du capital	En droit de vote
Actionnaires familiaux	**57,11%**	**60,66%**
dont Groupe Nayarit	31,99%	35,56%
dont groupe SPDG	25,11%	25,10%
Actions propres	**2,02%**	**1,86%**
Flottant	**40,87%**	**37,48%**

Note : Le 11 juillet 2016, D'Ieteren a reçu une notification de transparence, dont il résulte que, suite à une vente d'actions le 21 avril 2016, MFS Investment Management détenait à cette date désormais 4,94% des droits de vote dans la société. MFS Investment Management a ainsi franchi à la baisse le seuil minimum de 5%.



4.3. 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 11 juillet 2016, voir note ci-dessus), est reprise en note annexe 28 du rapport financier (page 66).

La Société n'a connaissance d'aucune déclaration ultérieure modifiant les informations reprises dans cette note.

4.4. 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 28 des Etats financiers consolidés – page 66) 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 5 juin 2014 a également habilité 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 ;
- 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.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 5 juin 2014 a enfin approuvé le renouvellement de l'autorisation au Conseil de racheter des actions propres pendant une période de 5 ans dans les conditions légales, notamment en vue de couvrir les plans d'options pour les cadres de la Société.

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.

Informations sur l'action

Description de l'action

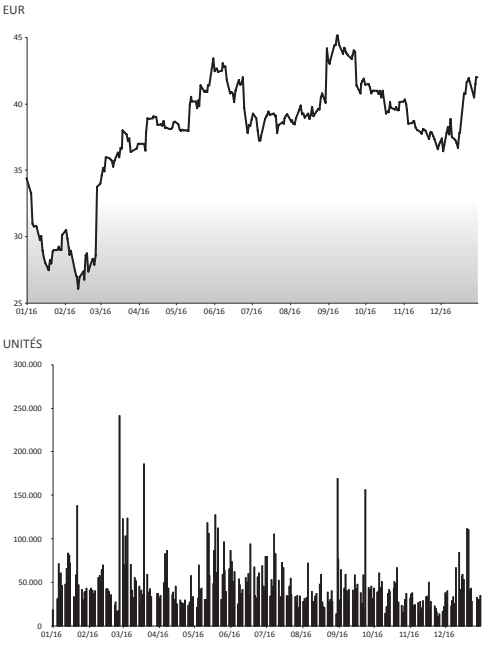
Quotité	1 action
Code ISIN	BE0974259880
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE:BB

Indices boursiers

L'action D'Ieteren fait partie de l'indice Belgian All Shares (BAS) d'Euronext, avec un poids de 0,38% au 30 décembre 2016, ainsi que d'indices sectoriels publiés par Dow Jones, Eurostoxx et Bloomberg.

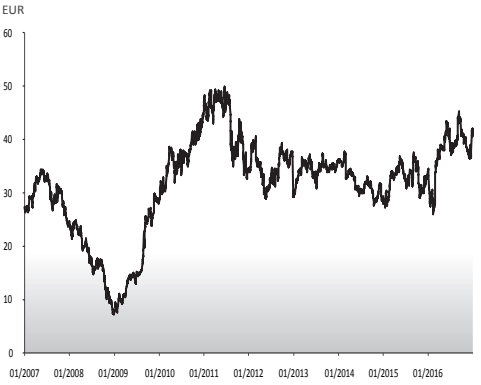
Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2016

	2016	
Performance	22,0%	
Return annuel total pour l'actionnaire	24,0%	
Cours moyen (en EUR)	37,84	
Cours maximum (en EUR)	45,16	07/09/2016
Cours minimum (en EUR)	26,08	11/02/2016
Volume moyen (en unités)	47.723	
Volume maximum (en unités)	241.332	26/02/2016
Volume minimum (en unités)	10.957	24/11/2016



Évolution du cours de l'action sur 10 ans

	01/01/2007 - 31/12/2016	
Performance	55,7%	
Return annuel total pour l'actionnaire	5,8%	
Cours moyen (en EUR)	31,70	
Cours maximum (en EUR)	49,85	14/06/2011
Cours minimum (en EUR)	7,22	29/12/2008
Volume moyen (en unités)	61.767	
Volume maximum (en unités)	820.930	30/05/2008
Volume minimum (en unités)	1.930	28/05/2007

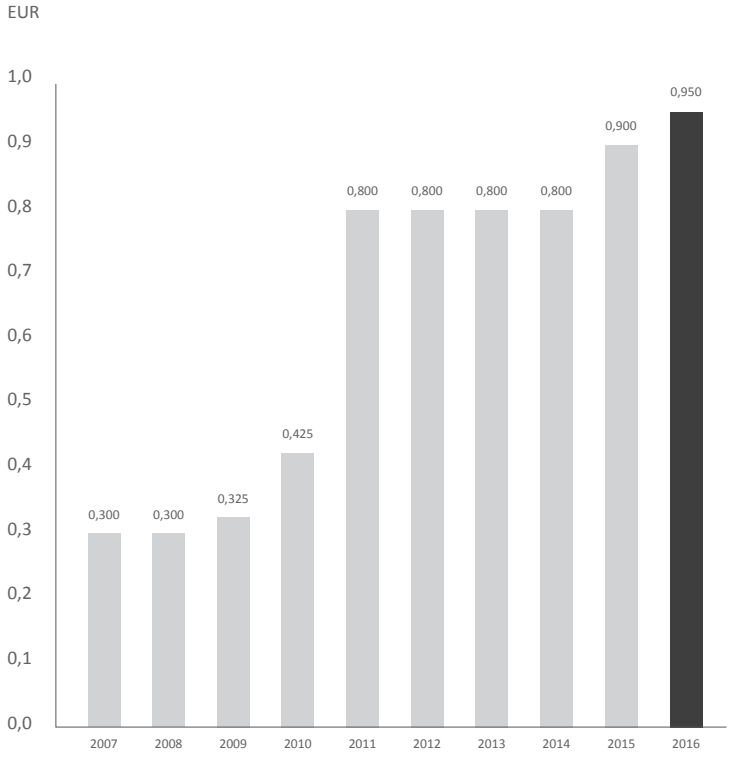


Des informations détaillées et historiques sur le cours et les volumes échangés sont disponibles sur le site internet de D'Ieteren (www.dieteren.com).

Dividende

Si l'affectation du résultat qui est proposée dans la note annexe 28 de ce rapport est approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 1er juin 2017, il sera attribué, au titre de l'exercice 2016, un dividende brut de 0,950 EUR par action.
La mise en paiement du dividende se fera à partir du 8 juin 2017.

Évolution du dividende brut par action sur 10 ans



Rapport Global Reporting Initiative en matière de développement durable

- Le champ d'application de ce rapport couvre deux entités de D'Ieteren : D'Ieteren Auto et Belron ;
- D'Ieteren poursuit le développement de sa stratégie et des initiatives CSR, notamment en collaborant avec les diverses parties prenantes et en répondant de manière appropriée à leurs préoccupations dans ce domaine.

STRATEGIE ET ANALYSE

§	Contenu GRI	Référence/Commentaire
1.1	Déclaration du CEO	Cf. page 2 du Rapport d'activité 2016

PROFIL DE L'ORGANISATION

2.1	Nom	s.a. D'Ieteren n.v.
2.2	Marques, produits et services	Distribution en Belgique des véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha ; Réparation et remplacement de vitrage de véhicules via plus de dix marques principales, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®; Moleskine est une marque mondiale et aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie. Pour de plus amples informations, visitez le site corporate : www.dieteren.com.
2.3	Structure opérationnelle	Cf. page 1 du Rapport d'activité 2016
2.4	Lieu du siège social	Rue du Mail, 50 - 1050 Bruxelles, Belgique
2.5	Nombre de pays	102 pays sur 5 continents (cf. carte en page 1 du Rapport d'activité 2016)
2.6	Nature du capital et forme juridique	Société cotée en bourse, constituée et domiciliée en Belgique, dont les actionnaires de contrôle sont identifiés en note 28 des États financiers consolidés 2016 (cf. page 66).
2.7	Marchés où la société opère	Cf. carte en page 1 du Rapport d'activité 2016
2.8	Taille de la société	Cf. États financiers consolidés 2016
2.8	Changements significatifs de la taille, de la structure ou de l'actionnariat	D'Ieteren a acquis une participation de 41% dans Moleskine le 6 octobre 2016. Suite à une offre publique d'achat et une procédure de squeeze out, la participation atteignait 100% le 24 janvier 2017

PARAMETRES DU RAPPORT

3.1	Période considérée	Du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2016
3.2	Date du dernier rapport publié	Décembre 2015. D'Ieteren publie un rapport suivant les lignes directrices du GRI pour la septième année.
3.3	Cycle considéré	Annuel
3.4	Personnes à contacter pour toute question	Indicateurs financiers : Pascale Weber, pascale.weber@dieteren.be, tél : +32 2 536 54 39 Indicateurs environnementaux et sociaux : Catherine Vandepopeliere, catherine.vandepopeliere@dieteren.be, tél. : +32 2 536 91 91
3.5	Processus de détermination du contenu du rapport	L'importance des enjeux de responsabilité d'entreprise directement liés aux activités du groupe (en excluant Moleskine) a été le principal critère de sélection. La sélection du contenu et des indicateurs a été examinée et validée par une équipe représentative de D'Ieteren.
3.6	Périmètre du rapport	Belron est actief en proper dans 24 pays. 18 sites de D'Ieteren Auto.
3.7	Limites au périmètre du rapport	Chez Belron, les activités des 8 pays franchisés ne sont pas prises en compte dans ce rapport. C'est également le cas des activités des concessionnaires indépendants partenaires de D'Ieteren Auto.

3.8	Principes de publication	Identiques aux États financiers consolidés 2016 en excluant Moleskine.
3.10	Conséquence de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	Depuis 2014, les données environnementales de Belron ont été retraitées afin d'accroître l'exactitude et la cohérence des rapports.
3.11	Changements significatifs du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées	D'Ieteren Treasury et D'Ieteren Services ont été inclus dans l'empreinte carbone 2016 de D'Ieteren Auto. Pas de changements significatifs pour Belron. Changement significatif de la méthode de mesure : la norme EN16 a été adaptée pour être conforme aux nouvelles directives du protocole sur les GES relatives aux rapports du Scope 2.
3.12	Index du contenu GRI	Voir tableau à la page 108

GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE

4.1	Gouvernance	D'Ieteren adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 disponible sur le site www.corporategovernancecommittee.be. 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.
4.2	Indiquer si le Président du Conseil d'administration est aussi un Administrateur exécutif	
4.3	Nombre de membres du Conseil d'administration qui sont indépendants et/ou non exécutifs	Le Conseil d'administration est composé de : • six Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ; • quatre Administrateurs non exécutifs, dont trois indépendants, choisis en raison de leur expérience ; • l'administrateur délégué (CEO). Les informations relatives à la Charte de gouvernance d'entreprise de D'Ieteren sont consultables sur : www.dieteren.com/fr/charte-de-gouvernance-dentreprise Personnes de contact : Indicateurs financiers : Pascale Weber, pascale.weber@dieteren.be Indicateurs environnementaux et sociaux : Catherine Vandepopeliere, catherine.vandepopeliere@dieteren.be
	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations	
4.4	ou de transmettre des instructions au Conseil d'administration	Les premières discussions avec les parties prenantes externes ont été lancées en 2012. Elles sont impliquées en fonction de leur intérêt pour, de leur impact sur et de leur connaissance des principaux enjeux des deux principales activités du groupe. Les thèmes abordés concernent notamment la mobilité verte, la formation professionnelle aux métiers de l'automobile, les principes d'achats responsables et les pratiques de vente.
4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation	
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer	

				Groupe D'Ieteren [1]	D'Ieteren Auto			Belron		
			Unité	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
> PERFORMANCE ECONOMIQUE										
Valeur économique directe générée		EC1	millions EUR	6.420	2.661	2.874	3.114	2.793	3.161	3.305
> PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE										
CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE										
Directe	Mazout de chauffage	EN3	MWh/an	2.230	955	926	840	2.699	4.035	1.390
	Gaz naturel		MWh/an	154.395	24.659	23.178	30.555	145.184	131.545	123.840
	Consommation de carburant des véhicules appartenant à la société		litres	63.856.008	1.644.398	1.674.323	1.628.882	55.265.808	59.401.512	62.227.126
Indirecte	Consommation d'électricté grise		MWh/an	NA	10.905	9.769	9.529	99.481	97.446	NA
	Consommation ou production d'électricité verte[2]		MWh/an	NA	5.245	3.931	5.077	21.349	21.382	NA
	CONSOMMATION TOTALE D'ÉLECTRICITÉ		**MWh/an**	**128.523**	**16.150**	**13.700**	**14.605**	**120.830**	**118.828**	**113.918**
Intensité énergétique	Consommation de tous les véhicules par intervention[3]	EN5	litres/intervention	NA	NA	NA	NA	5,0	5,3	5,5
	Comsommation des véhicules par intervention mobile[3]		litres/intervention		NA	NA	NA	7,0	7,3	7,2
	Intensité du mazout de chauffage[4]		kWh/m²		1,6	4,1	3,7	1,8	2,5	0,8
	Intensité de gaz naturel[4]		kWh/m²		40,5	102,3	134,4	96,4	82,7	75,7
	Intensité électrique[4]		kWh/m²		26,5	60,5	64,2	80,2	74,6	69,6
EMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE										
Directes (Scope 1)	Mazout de chauffage	EN15	tCO_2e/an	595	257	250	223	722	1.079	372
	Gaz naturel		tCO_2e/an	30.873	4.502	4.231	5.578	29.544	26.301	25.295
	Gaz utilisé par les systèmes de refroidissement		tCO_2e/an	727	346	418	336	1.917	873	391
	Véhicules appartenant à la société		tCO_2e/an	123.255	4.280	4.112	3.955	107.604	116.398	119.300
	Logistique gérée par la société		tCO_2e/an	24.666	22	23	28	23.443	26.874	24.638
	Chariots élévateurs		tCO_2e/an	8	0	0	0	114	6	8
	TOTAL ÉMISSIONS DIRECTES		**tCO_2e/an**	**180.123**	**9.406**	**9.035**	**10.119**	**163.344**	**171.531**	**170.004**
Indirectes (Scope 2)	Emissions liées à l'électricité (basées sur le marché)	EN16	tCO_2e/an	44.787	1.952	2.149	2.096	NA	NA	42.691
	Emissions liées à l'électricité (basées sur la localisation)		tCO_2e/an	44.254	2.137	1.915	1.972	45.791	43.893	42.282
Autres indirectes (Scope 3)	Voyages d'affaires (air, route, rail)	EN17	tCO_2e/an	11.259	703	624	682	8.259	10.046	10.577
	Logistique sous-traitée		tCO_2e/an	66.703	5.658	5.960	5.583	27.489	51.507	61.120
	Emissions liées à l'énergie en amont		tCO_2e/an	45.579	2.157	2.058	2.268	42.397	43.094	43.311
	TOTAL DES ÉMISSIONS INDIRECTES (Basées sur le marché)	**EN16-17**	**tCO_2e/an**	**168.327**	**10.470**	**10.792**	**10.628**	**NA**	**NA**	**157.699**
	TOTAL DES ÉMISSIONS INDIRECTES (Basées sur la localisation)		**tCO_2e/an**	**167.794**	**10.656**	**10.557**	**10.504**	**123.936**	**148.540**	**157.290**
Intensité des émissions	Tous les scopes $kgCO_2e$/intervention[3]	EN18	$kgCO_2e$/intervention	NA	NA	NA	NA	26,06	28,66	28,73
	Tous les scopes tCO_2e/ETP		tCO_2e/FTE	12,45	12,51	12,74	12,81	11,23	12,36	12,14
INITIATIVES VISANT À RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET À ATTÉNUER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL										
Energie économisée grâce à des mesures de préservation et d'amélioration de l'efficacité	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie et améliorer l'efficacité énergétique	EN6	Rapport d'activité 2016 - Section RSE							
Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre	Réduction d'émissions de CO_2 grâce à l'efficacité énergétique	EN19								
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et services	Impacts environnementaux de produits et services qui ont été réduits	EN27								
DÉCHETS										
Poids total des déchets par type et par méthode de destruction	Recyclage	EN23	tonnes/an	99.014	1.320	1.123	1.403	94.443	90.925	97.611
	Incinérateurs		tonnes/an	4.613	388	354	355	1.888	3.768	4.258
	Enfouissement		tonnes/an	37.168	0	0	0	35.541	40.965	37.168
	Produits dangereux		tonnes/an	1.696	346	273	202	157	595	1.494
TRANSPORT										
Impacts environnementaux significatifs du transport de produits et de membres de l'effectif de l'entreprise	Tonnes de CO_2 liées au transport[5]	EN30	tCO_2e/an	225.890	10.663	10.720	10.247	166.909	204.831	215.643
>ETHIQUE DANS LE TRAVAIL										
Total des effectifs par type d'emploi, contrat de travail et région	Total des effectifs	LA1	ETP moyens	27.950	1.604	1.580	1.610	26.542	26.390	26.340
	% des effectifs travaillant à temps partiel		%	NA	2,70%	3,29%	3,01%	NA	NA	NA
Programmes de gestion des compétences et de formation continue		LA11	Rapport d'activité 2016 - Section RSE							

Informations complémentaires

Commentaire général :

Selon les nouvelles lignes directrices du protocole sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) concernant les émissions de type 2, les émissions liées à l'électricité ont été calculées dans la mesure du possible (de manière rétroactive) selon l'approche fondée sur le marché.

D'Ieteren Auto :

D'Ieteren Auto a développé son propre système de suivi de sa performance environnementale. Les sites détenus en propre font l'objet d'un audit annuel. L'énergie, les déchets et la consommation d'eau sont rapportés deux fois par an. Les émissions totales de gaz à effet de serre incluent celles de la logistique des pièces détachées depuis 2011. D'Ieteren Treasury et D'Ieteren Services ont été inclus dans l'empreinte carbone 2016 de D'Ieteren Auto.

Pour 2015, les ETF ont été mis à jour en fonction de la situation de la main-d'œuvre en février 2016.

Belron

Depuis 2014, les données environnementales de Belron ont été retraitées afin d'accroître l'exactitude et la cohérence des rapports. En 2016, l'utilisation de véhicules appartenant à la société a augmenté en raison d'une petite croissance du nombre d'interventions mobiles et d'un changement dans la méthodologie de collecte des informations. En 2016, la consommation d'énergie a diminué en raison de la fermeture de l'usine de fabrication de verre aux États-Unis.

1. En excluant Moleskine
2. D'Ieteren Auto produit un peu d'électricité verte. Pour l'exercice de 2016, Belron a décidé de ne plus mesurer cet indicateur de performance mais rend compte de l'état d'avancement des émissions par site et par marché, voir EN16.
3. Indicateur non-relevant pour D'Ieteren Auto.
4. Ces indicateurs ne sont pas mesurés au niveau du groupe à l'heure actuelle. Chez D'Ieteren Auto, l'augmentation substantielle de l'indicateur est liée à une modification de la méthode de calcul. Depuis 2015, seules les surfaces intérieures sont prises en compte.
5. Voir indicateurs EN15 et EN17.

1805
D'Ieteren

www.dieteren.com/fr

DISPONIBLE SUR App Store
DISPONIBLE SUR Google Play

Téléchargez l'application D'Ieteren