

# OSER S'ADAPTER



RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2014

# SOMMAIRE

## LE GROUPE 1

D'Ieteren en bref	1
Message de la direction	2
Chiffres clés par activité	6
Faits marquants 2014	8

## D'IETEREN AUTO 10

Un marché qui change	12
Une adaptation nécessaire	13
L'axe Bruxelles-Anvers	18
Questions au CEO	19
Résultats 2014 et chiffres clés	20
Nouveaux modèles	22

## BELRON 26

Relever les défis	28
Priorité à l'efficacité	29
Faire vivre une expérience supérieure aux clients	31
Des mesures innovantes pour accroître la part de marché	32
Affiner la stratégie concernant les marchés émergents	34
Construire l'avenir de Belron	34
Questions au CEO	35
Résultats 2014 et chiffres clés	36

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE 38

D'Ieteren Auto	40
Belron	48

# INDICATEURS CLÉS

Résultats consolidés (en millions de EUR)	2005 <sup>1</sup>	2006 <sup>2</sup>	2007	2008	2009	2010 <sup>3</sup>	2011	2012 <sup>4</sup>	2013	2014
Ventes <sup>5,6</sup>	4.757,3	5.253,7	5.967,1	6.501,2	6.269,7	5.533,8	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.541,6
Résultat opérationnel courant <sup>5,7</sup>	255,7	291,6	361,7	375,1	384,7	348,2	377,2	250,2	220,2	198,6
Résultat courant, part du groupe										
avant impôts <sup>5,7,8</sup>	118,6	149,3	194,3	191,7	214,2	276,2	305,8	200,2	177,6	157,2
après impôts <sup>7</sup>	97,6	134,3	166,3	159,0	182,8	234,2	312,0	159,4	136,1	125,7
Part du groupe dans le résultat net de la période <sup>9</sup>	76,2	97,9	127,7	32,2	158,5	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1
Structure financière (en millions de EUR)										
Capitaux propres dont :	945,5	1.019,2	1.140,2	1.030,8	1.154,6	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8
attribuables aux porteurs de capitaux propres	709,9	789,1	917,7	896,1	1.028,5	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2
intérêts minoritaires	235,6	230,1	222,5	134,7	126,1	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6
Dette nette	1.893,1	1.875,8	2.089,6	2.209,7	1.770,2	1.823,0	850,2	491,3	505,3	597,8
Données par action <sup>10</sup> (en EUR)										
Résultat courant après impôts <sup>7,11</sup> , part du groupe	1,77	2,43	3,02	2,89	3,33	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29
Part du groupe dans le résultat de la période <sup>9,11</sup>	1,38	1,77	2,32	0,59	2,89	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20
Dividende brut par action ordinaire	0,240	0,264	0,300	0,300	0,325	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	13,01	14,27	16,59	16,20	18,60	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73
Informations sur l'action <sup>10,11</sup> (en EUR)										
Cours maximum	23,99	27,25	34,38	24,80	29,92	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68
Cours minimum	13,85	21,85	23,67	7,22	7,56	28,84	32,73	28,95	29,21	27,66
Cours au 31/12	23,25	26,97	24,60	7,51	27,91	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30
Cours moyen	18,53	25,09	29,75	17,53	17,43	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	49.200	62.070	77.130	80.240	72.140	75.178	78.403	52.650	45.823	40.302
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de EUR)	1.285,8	1.491,5	1.360,4	415,3	1.543,5	2.610,3	1.884,2	1.683,4	2.002,0	1.620,4
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)	18.690	20.578	26.004	28.450	29.283	26.374	26.884	25.787	27.246	28.360

<sup>1</sup> Après retraitement à la suite de l'application de IAS 21 révisé.

<sup>2</sup> Après retraitement à la suite d'irrégularités identifiées chez Avis Europe au Portugal.

<sup>3</sup> Après retraitement à la suite de la vente d'Avis Europe.

<sup>4</sup> Après retraitement à la suite de l'application rétrospective de la norme révisée IAS 19 sur les avantages postérieurs à l'emploi.

<sup>5</sup> A l'exclusion en 2006 et 2007 des activités abandonnées en Grèce (en application de la norme IFRS 5).

<sup>6</sup> A la suite de l'amendement à la norme IAS 16, les ventes incluent à partir de 2008 les produits de revente de véhicules sans contrat de rachat.

<sup>7</sup> Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

<sup>8</sup> A la suite de la constitution de Volkswagen D'Ieteren Finance, dont les résultats sont mis en équivalence, et afin de refléter au mieux l'ensemble des activités du groupe, le résultat courant avant impôts inclut depuis 2012 la part du groupe dans le résultat courant des entités mises en équivalence.

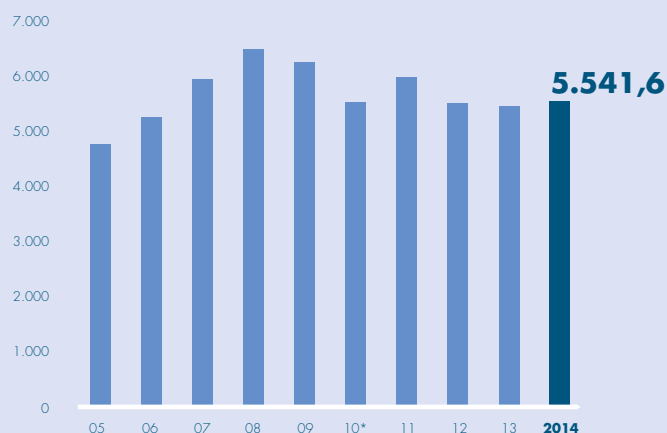
<sup>9</sup> Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren, conformément à IAS 1.

<sup>10</sup> Retraitées à la suite de la division du titre D'Ieteren par 10 en 2010.

<sup>11</sup> Données de base par action calculées conformément à IAS 33.

## VENTES DEPUIS 2005

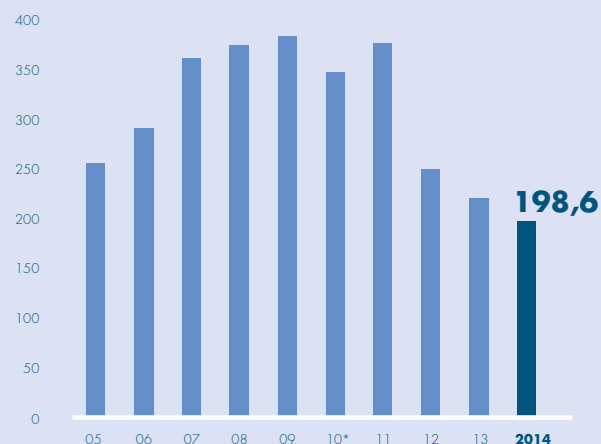
(en millions de EUR)



\*Après retraitement à la suite de la vente d'Avis Europe.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DEPUIS 2005

(en millions de EUR)



\*Après retraitement à la suite de la vente d'Avis Europe.

## RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS, PART DU GROUPE, DEPUIS 2005

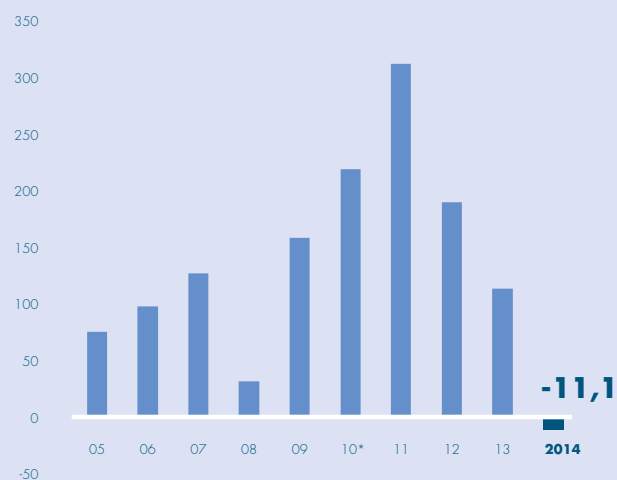
(en millions de EUR)



\*Après retraitement à la suite de la vente d'Avis Europe.

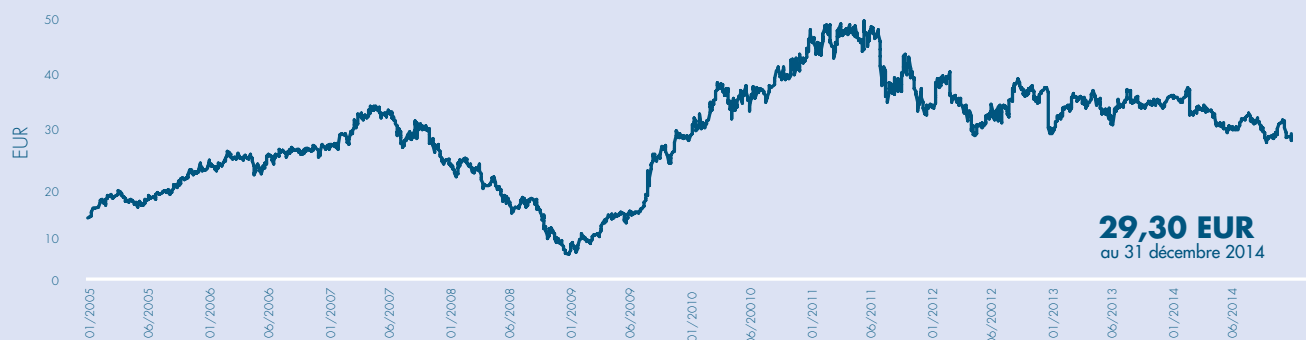
## PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE DEPUIS 2005

(en millions de EUR)



\*Après retraitement à la suite de la vente d'Avis Europe.

## COURS DE L'ACTION D'IETEREN DEPUIS 2005



**29,30 EUR**  
au 31 décembre 2014



# D'IETEREN EN BREF

**Fondé en 1805, D'Ieteren est un groupe de services à l'automobiliste qui sert près de 12 millions de clients particuliers et professionnels dans 34 pays. Il est composé de deux activités :**

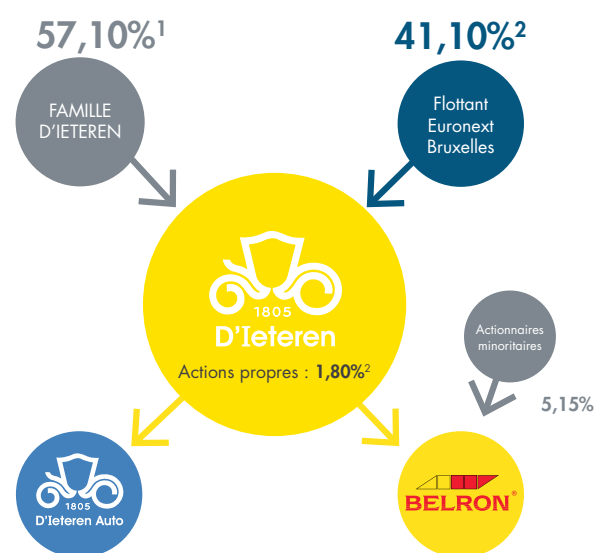
**D'IETEREN AUTO** distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha. Il est le premier distributeur de voitures en Belgique avec une part de marché de plus de 22% et 1,2 million de véhicules des marques distribuées en circulation.

Chiffre d'affaires en 2014 : 2,7 milliards d'euros.

**BELRON** (détenu à 94,85%) est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules à travers plus de dix marques principales, dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass®. Environ 2.400 points de service et 9.400 unités mobiles dans 34 pays sont à la disposition de ses clients.

Chiffre d'affaires en 2014 : 2,9 milliards d'euros.

UN GROUPE FAMILIAL,  
COTÉ EN BOURSE ...



<sup>1</sup> En droits de vote : 60,66%.

<sup>2</sup> Au 31 décembre 2014.

...ET INTERNATIONAL



# OSER S'ADAPTER

En 2014, notre indicateur clé de performance, le résultat consolidé courant avant impôts, part du groupe, a reculé de 11,5% pour atteindre 157,2 millions EUR, conformément aux prévisions que nous avons exprimées mi-décembre. Cette évolution reflète toutefois une situation très différente dans chacune de nos deux activités.

En **distribution automobile**, dans un marché quasi stable, D'leteren Auto a clôturé l'année avec une part de marché cumulée—corrigée des immatriculations de moins de 30 jours—de 22,67%, ce qui constitue le troisième meilleur résultat de son histoire. Les parts de marché de Škoda et Porsche ont toutes deux atteint un sommet historique. Quant à Volkswagen, avec une part de marché excédant les 10%, elle conserve la première place sur le marché belge. Les ventes de D'leteren Auto ont augmenté de 1,3% et son résultat opérationnel courant de 14,1%.

En **réparation et remplacement de vitrage de véhicules**, Belron a fait face à des situations très contrastées selon la géographie considérée, essentiellement en raison de l'impact de l'hiver, particulièrement doux en Europe et extrêmement rigoureux aux Etats-Unis. Ainsi, en dépit d'une croissance organique des ventes de 1,3%, la contribution marginale de la forte hausse des ventes aux Etats-Unis n'a pu compenser que partiellement l'impact de la baisse enregistrée en Europe, entraînant un recul du résultat opérationnel courant de Belron de 16,3%.

Les deux activités du groupe ont réalisé l'an dernier des **investissements conséquents** pour assurer leur développement et sécuriser leur avenir. D'leteren Auto a acquis dix concessions Beerens et trois concessions Claessens, toutes situées sur l'axe Bruxelles-Anvers, respectivement en janvier et mai 2014. Le coût de ces acquisitions s'est élevé à environ 31 millions EUR (immobilier et dette nette inclus). Belron a investi, pour sa part, 14 millions EUR en acquisitions pour renforcer sa présence, principalement aux Etats-Unis, en Espagne, en Italie et au Canada. Un dividende de 44 millions EUR a également été payé aux actionnaires de D'leteren. La dette financière nette consolidée du groupe a augmenté à 597,8 millions EUR en décembre 2014. La **situation financière** demeure particuliè-

rement saine compte tenu de capitaux propres de plus de 1,6 milliard EUR.

Dès lors, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale le paiement d'un **dividende brut inchangé de 0,80 EUR**, conformément à sa politique de dividende qui consiste à assurer, sauf imprévu majeur, un dividende stable ou, si les résultats le permettent, en croissance régulière à partir du niveau de 2011.

En 2015, D'leteren Auto devrait être confronté à un marché automobile stable par rapport à 2014. Dans ce contexte, la part de marché devrait rester au même niveau que celle de 2014. Belron, quant à lui, prévoit une croissance organique des ventes modérée dans un marché dont les tendances sous-jacentes défavorables devraient se poursuivre. Après une période initiale douce, les conditions hivernales dans le nord de l'Europe se sont durcies, et l'Amérique du Nord a connu un hiver relativement sévère. Les coûts de restructuration qui ont été engagés fin 2014 devraient porter leurs fruits en 2015. Par conséquent, D'leteren prévoit une hausse du résultat consolidé courant avant impôts 2015, part du groupe, de plus de 10% par rapport à 2014.

L'environnement dans lequel les deux activités du groupe évoluent est caractérisé par la stabilité (D'leteren Auto) ou par une évolution contrastée des perspectives des marchés sous-jacents (Belron). Adapter leur capacité à ces conditions de marché est dès lors un objectif majeur. Les deux activités du groupe ont lancé une série de mesures importantes d'**amélioration de la rentabilité** dès 2014. Chez D'leteren Auto, une nouvelle organisation du réseau de distribution est actuellement mise en place et repose sur un principe de répartition du territoire en zones de chalandise homogènes, afin d'améliorer la rentabilité



des concessionnaires indépendants grâce à une meilleure position concurrentielle et à des économies d'échelle. En novembre 2014, les 27 *market areas* ont été définies et les « *market area leaders* » – les concessionnaires indépendants qui dirigeront leur zone respective – ont été sélectionnés. De surcroît, l'implantation géographique des concessions détenues en propre par D'leteren Auto a été redéfinie. Fin 2014, les activités de deux concessions ont déjà été déplacées. Du côté de Belron, en décembre 2014 une série de mesures d'amélioration de la rentabilité ont été annoncées, comprenant la transformation du modèle opérationnel au Royaume-Uni, la cessation de l'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules utilitaires lourds en Allemagne, la restructuration de certains points de service et des services administratifs aux Pays-Bas et en Italie, et la cessation des activités de grossiste en verre ainsi que la fermeture de points de service en Chine. Tous ces projets ont bien progressé depuis leur annonce.

Les **objectifs pour 2019**, annoncés fin août 2014, demeurent inchangés. Chez D'leteren Auto, en faisant l'hypothèse d'une

part de marché stable et d'une légère augmentation du prix moyen par véhicule neuf vendu, une croissance annuelle moyenne des ventes d'environ 2% est prévue entre 2014 et 2019, ainsi qu'une marge opérationnelle qui devrait atteindre environ 2,5% d'ici 2019. Chez Belron, en tenant compte de conditions météorologiques hivernales normales, une croissance annuelle moyenne des ventes organiques d'environ 3%, ainsi qu'une croissance par acquisitions d'environ 1%, sont prévues entre 2014 et 2019, et le groupe vise à faire évoluer sa marge opérationnelle vers un niveau d'environ 8% à l'horizon 2019.

**A plus long terme**, le groupe D'leteren continue de chercher à investir ses moyens financiers disponibles, et ceci afin d'assurer sa croissance à long terme, tant dans ses activités actuelles que via une acquisition dans un ou plusieurs secteurs d'activité. Nos critères de sélection portent notamment sur la qualité du secteur et ses perspectives de croissance à long terme, sur la qualité, le leadership et les perspectives de croissance de l'investissement considéré, ainsi que sur le faible risque de changement technologique ou réglementaire.



La recherche ne se concentre pas uniquement sur des activités liées à l'automobile. Nous considérons également la possibilité de faire cette acquisition seul ou en partenariat. D'un point de vue pratique, le processus de recherche consiste en une approche proactive dans des secteurs répondant à nos critères, tout en restant ouvert aux opportunités de marché.

Enfin, nous demeurons conscients d'avoir la responsabilité de **conduire nos affaires avec une éthique et un professionnalisme toujours plus attentifs aux défis sociaux et environnementaux\***. D'Ileteren veille dès lors à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement, à jouer un rôle actif dans le développement des communautés au sein desquelles il opère, ainsi qu'à entretenir des relations durables avec l'ensemble de ses clients, collaborateurs, partenaires et investisseurs. La mise en œuvre de cette politique de responsabilité sociétale est organisée de façon autonome dans chacune de nos activités afin de répondre au mieux aux défis spécifiques auxquelles elles font face, dans le respect des règles et valeurs du groupe. En 2014, plus que jamais, la responsabilité sociétale a été au

cœur du fonctionnement de nos deux entités. Vous découvrirez aux pages 38 à 55 les actions entreprises ou poursuivies l'an dernier chez D'Ileteren, que ce soit en matière de protection de l'environnement, d'éthique, de valorisation des talents ou de soutien aux communautés.

Nous tenons à féliciter les équipes dynamiques dans nos deux activités pour ce qu'elles ont réalisé l'an dernier dans des circonstances très difficiles. Nous remercions également nos clients, partenaires et actionnaires pour leur fidélité et leur confiance.

**Axel Miller**  
Administrateur délégué

**Roland D'Ileteren**  
Président

---

\*D'Ileteren suit les lignes directrices du standard de reporting Global Reporting Initiative (GRI) – voir page 97 du Rapport financier et de gestion 2014. Ce rapport répond au niveau C.

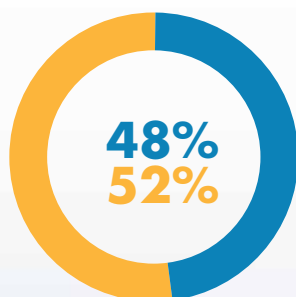


# CHIFFRES CLÉS

## PAR ACTIVITÉ

### VENTES EXTERNES

**5.541,6**  
millions EUR

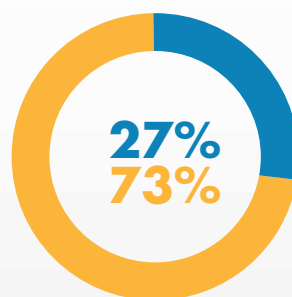


(en millions de EUR)

	2013	2014	Var.
D'leteren Auto	2.627,4	2.660,5	+1,3%
Belron	2.843,1	2.881,1	+1,3%
<b>Total</b>	<b>5.470,5</b>	<b>5.541,6</b>	<b>+1,3%</b>

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT\*

**198,6**  
millions EUR



(en millions de EUR)

	2013	2014	Var.
D'leteren Auto	46,7	53,3	+14,1%
Belron	173,5	145,3	-16,3%
<b>Total</b>	<b>220,2</b>	<b>198,6</b>	<b>-9,8%</b>

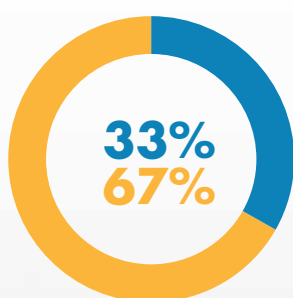
\*Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.



## RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS\*, PART DU GROUPE

# 157,2

millions EUR



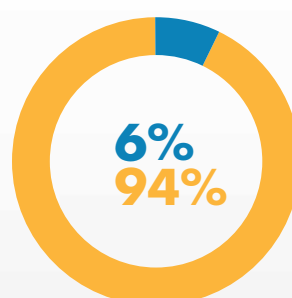
(en millions de EUR)

	2013	2014	Var.
D'Ieteren Auto	47,1	52,5	+11,5%
Belron	130,5	104,7	-19,8%
<b>Total</b>	<b>177,6</b>	<b>157,2</b>	<b>-11,5%</b>

## PERSONNEL MOYEN

# 28.360

équivalents temps plein moyens



(équivalents temps  
plein moyens)

	2013	2014	Var.
D'Ieteren Auto	1.601	1.818	+13,6%
Belron	25.645	26.542	+3,5%
<b>Total</b>	<b>27.246</b>	<b>28.360</b>	<b>+4,1%</b>

\*Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.





# FAITS MARQUANTS 2014

## 92<sup>e</sup> SALON DE L'AUTO ET DE LA MOTO

Organisé du 16 au 26 janvier, cet événement important attire quelque 585.000 visiteurs. D'Ieteren Auto y présente plusieurs nouveaux modèles importants, notamment les Volkswagen XL1, e-up! et e-Golf, l'Audi A3 Cabriolet, la Škoda Rapid Spaceback et la SEAT Leon ST.



**JANVIER**

## TRAVAIL D'ÉQUIPE SUR PLUSIEURS CONTINENTS

Une soixantaine de techniciens de toute l'Europe font le déplacement jusqu'aux Etats-Unis pour aider à répondre à la demande élevée à la suite des conditions hivernales exceptionnelles qui se sont abattues sur les Etats de l'est et du centre du pays. À New York, les températures sont descendues à leur plus bas niveau depuis près de dix ans et sept Etats ont enregistré l'un de leurs 10 hivers les plus froids. Par ailleurs, les chutes de neige ont frôlé des records dans de nombreuses villes du pays.

**MARS**

## LE « BEST OF BELRON »

Après une série de concours nationaux et régionaux, le grand concours « Best of Belron », véritable vitrine de l'expertise des techniciens de Belron, a lieu à Rome les 21 et 22 mai. Cet événement est organisé tous les deux ans et a pour vocation de célébrer la formation et les compétences techniques et innovantes au sein de Belron (voir page 33).



**MAI**

## NOUVELLE ORGANISATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION

D'Ieteren Auto annonce son intention de réorganiser son réseau de distribution selon un principe de répartition du territoire en zones de chalandise homogènes, organisées de manière à permettre d'améliorer la rentabilité des concessionnaires indépendants grâce à une meilleure position concurrentielle et à des économies d'échelle. Fin février, D'Ieteren Auto avait déjà annoncé vouloir revoir l'implantation géographique et l'organisation des D'Ieteren Car Centers, les concessions détenues en propre dans la région bruxelloise, afin d'en améliorer les performances financières et commerciales (plus de détails aux pages 13 à 17).

**AOÛT**

## D'ITEREN AUTO RENFORCE SA PRÉSENCE SUR L'AXE BRUXELLES-ANVERS

D'Ieteren signe un accord de principe pour l'acquisition d'une concession du groupe Claessens à Wilrijk (effective en mai) ainsi que pour l'acquisition d'une participation majoritaire dans les trois concessions du groupe ACM dans la région de Malines (voir page 18).

**MARS**

## UN DUO DE VICE-PRÉSIDENTS

Nicolas D'Ieteren et Olivier Périer succèdent à Maurice Périer, qui a atteint la limite d'âge, à la vice-présidence du Conseil d'administration du groupe.

**AVRIL**

## LE TRIATHLON DE BELRON

Des collaborateurs de Belron venus de 22 pays se réunissent sur le site des Jeux olympiques 2012 de Dorney Lake (au Royaume-Uni) le 27 septembre. Cette initiative mondiale réunit plus d'un millier de participants désireux de nager, courir et pédaler afin de venir en aide à l'association Afrika Tikkun (voir pages 54-55).



**SEPTEMBRE**

## PRIX BECSA

Les très prisés prix BECSA (Belron Exceptional Customer Service Awards) récompensent des employés du monde entier qui se surpassent dans leur travail quotidien. Le 11 novembre, Gary Lubner, CEO de Belron, annonce le nom des 22 lauréats, venus de 13 pays, à partir d'une liste remarquable de nominations (voir page 53).



**NOVEMBRE**

## TROISIÈME MEILLEURE PART DE MARCHÉ

Les marques distribuées par D'Ieteren Auto signent une part de marché cumulée de 21,78%, troisième meilleure performance historique! Škoda et Porsche atteignent toutes deux une part de marché record. Volkswagen demeure quant à elle la marque préférée des Belges, et la seule à dépasser les 10% de part de marché annuelle.



**DÉCEMBRE**

# AGIR AUJOURD'HUI POUR ÉCRIRE LE FUTUR







Audi



SEAT



ŠKODA



BENTLEY



YAMAHA  
Revs Your Heart

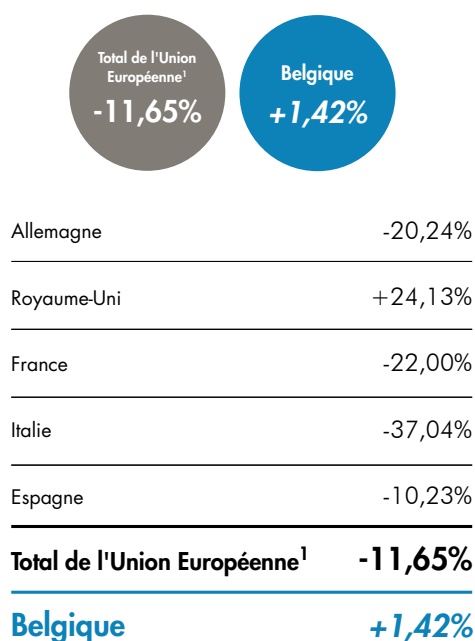
# AGIR AUJOURD'HUI POUR ÉCRIRE LE FUTUR

**2014 a été une année importante pour D'Iteren Auto, puisqu'elle est le point de départ d'une nouvelle stratégie visant à adapter son réseau de distribution à un marché automobile en pleine mutation et aux défis de l'avenir. À l'horizon 2020, l'ensemble de l'organisation de D'Iteren Auto affichera un nouveau visage: le réseau de distribution sera organisé en *market areas* homogènes, les concessions détenues en propre seront concentrées sur un nombre limité de sites, et les modes de fonctionnement seront revus, tant en vente qu'en après-vente. Ces évolutions nous permettront de mieux répondre à la demande de notre clientèle, tant privée que professionnelle, tout en améliorant la rentabilité du réseau.**

### BELGIQUE PAR RAPPORT AU TOP-5

#### DES MARCHÉS AUTOMOBILES EUROPÉENS

(immatriculations de voitures neuves 2009-2014)



<sup>1</sup>Données pour la Croatie, Chypre et Malte non comprises.

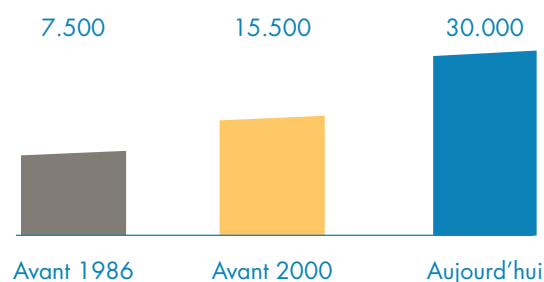
Source: ACEA

## UN MARCHÉ QUI CHANGE

Le marché automobile belge, qui repose aujourd'hui sur un parc d'environ 5,5 millions de véhicules en circulation, a mieux résisté à l'environnement économique difficile que la plupart de ses voisins européens au cours des cinq dernières années. Ceci s'explique notamment par le dynamisme du marché professionnel, qui représentait en 2014 près de la moitié des immatriculations de voitures neuves. Cependant, le marché ne devrait plus connaître de croissance d'ici 2020. À cette stagnation s'ajoutent des défis apparus ces dernières années, liés à l'environnement économique, au comportement du client et aux avancées technologiques :

- Des **véhicules plus petits** : la crise économique, les problèmes de mobilité et les impératifs écologiques orientent de plus en plus le mix de produits vers le segment des véhicules de petite taille, ce qui réduit logiquement la rentabilité des concessionnaires ;
- Des **prix sous pression** : la surcapacité en Europe impose des moyens commerciaux supplémentaires pour écouler les volumes ;
- Des **clients plus exigeants** : des investissements supplémentaires et un personnel de plus en plus qualifié sont nécessaires pour répondre aux besoins d'une expérience de haute qualité exprimés par les clients et aux gammes plus complexes ;

### KILOMÉTRAGE MAXIMUM ENTRE DEUX ENTRETIENS



- La **technologie** s'invite de plus en plus : la voiture connectée ainsi que la part croissante des véhicules à combustion alternative (hybride, électrique, etc.) dans la gamme des modèles mise sur le marché modifient peu à peu le métier de concessionnaire.

Quant au marché de l'**après-vente**, il subit une érosion continue en raison de l'espacement des entretiens des véhicules due à l'augmentation de leur fiabilité. Par conséquent, le nombre d'interventions en mécanique diminuera et les ventes de pièces de rechange stagneront.

## UNE ADAPTATION NÉCESSAIRE

Ces évolutions récentes ainsi que les prévisions de marché ont un impact visible sur la rentabilité des D'Ieteren Car Centers, les concessions automobiles détenues en propre par D'Ieteren Auto à Bruxelles et dans sa périphérie, ainsi que sur celle du réseau de concessionnaires indépendants.

En l'absence de mesures adéquates, le résultat de D'Ieteren Auto risque de se détériorer et une partie importante de son réseau de distribution d'être en perte. C'est pourquoi l'entreprise a décidé de repenser fondamentalement son organisation et a annoncé un certain nombre d'initiatives, étalées dans le temps, destinées à renforcer la rentabilité tout en garantissant son leadership.

### DURÉE MOYENNE ENTRE DEUX ENTRETIENS

Avant 1986 6 mois

Avant 2000 1 an

Aujourd'hui 2 ans

## NOTRE MÉTIER

Fort d'une relation de plus de 65 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 de voitures en Belgique avec une part dans les immatriculations de voitures neuves de 22% et 1,2 million de véhicules des marques distribuées en circulation. D'Ieteren Auto collabore avec près de 250 concessionnaires indépendants et détient en propre 22 sites, situés principalement sur l'axe Bruxelles-Anvers. Il est également actif dans la vente de **véhicules d'occasion** via deux centres My Way situés en périphérie bruxelloise et quelque 140 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**.





## KOEN VAN MINNEBRUGGEN,

Network Manager chez D'Ieteren Auto



*« Nous avons officiellement annoncé la nouvelle stratégie à nos concessionnaires lors d'un congrès en mai 2014. En novembre, nous avons communiqué les market areas définitives et désigné, sur base d'une charte, le market area leader qui prendra en main l'implémentation de cette stratégie dans sa région. Depuis lors, nous*

*constatons que de plus en plus de concessionnaires, à mesure que les négociations évoluent et que les idées mûrissent, adhèrent à cette stratégie et comprennent la nécessité de celle-ci afin de garantir la pérennité de leurs concessions. Il est important de souligner que cette stratégie n'est pas une révolution mais une évolution et qu'il est important de garder un maximum de concessionnaires à bord afin d'assurer la gestion et l'ancrage local. Les premiers contacts entre les market area leaders et les autres concessionnaires de leur market area ont eu lieu et plusieurs dossiers avancent très bien. »*

## Organiser le territoire en « market areas »

Le point de départ de la stratégie des « market areas » est le client. Or celui-ci n'exige pas la même proximité quand il achète une voiture et quand il veut la faire entretenir ou réparer. Partant de cette réflexion, D'Ieteren Auto a identifié les vrais potentiels de marché en vente et en après-vente en Belgique, et a décidé de réorganiser son réseau de près de 250 concessionnaires indépendants.

Cette refonte répond à deux objectifs essentiels :

- Permettre aux concessionnaires indépendants de mieux exploiter le potentiel d'une zone d'activité par la mise en place d'une politique commerciale homogène ;
- Capter d'importantes synergies et réaliser des économies d'échelle, notamment via le regroupement de certaines activités sur des sites multimarques lorsque cela est possible et la centralisation de fonctions et d'actifs par zone.





La stratégie s'articule selon les cinq principes suivants :

1. Répartition du territoire belge en 27 zones de chalandise homogènes ou « *market areas* », identifiées sur base des besoins des clients et du potentiel d'activité des concessionnaires.
2. Dans chaque *market area*, les marques Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles, Audi, SEAT et Škoda, ainsi que toutes les activités, seront représentées.
3. Lorsque la situation le nécessite, les ateliers et les magasins de pièces et accessoires des marques Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles, SEAT et Škoda seront regroupés sur un même site, en respectant les standards imposés par les usines, afin de maximiser les synergies opérationnelles. Les showrooms et les réceptions demeureront quant à eux dédiés à une seule marque. La marque Audi conservera sa position distincte en vente, en après-vente et pour les véhicules d'occasion. Cette stratégie implique donc un certain nombre de relocalisations et de regroupements de sites. Certaines fonctions, principalement en *back-office*, seront centralisées au sein d'une même *market area*.

4. Chaque zone sera dirigée par un concessionnaire indépendant appelé *market area leader*.
5. L'ancrage local des concessionnaires dans le tissu socio-économique est important pour conserver la relation de proximité avec le client.

La mise en œuvre de ce projet ambitieux s'étalera jusqu'en 2020, sans interruption des activités et avec l'encadrement permanent de D'Ieteren Auto.

La stratégie des *market areas* devrait permettre aux concessionnaires d'atteindre un résultat avant impôts représentant en moyenne 2% des ventes d'ici 2020, contre environ 0,4% l'an dernier. Non seulement cette amélioration assurera-t-elle une meilleure rentabilité du réseau, mais elle allègera également significativement le soutien financier de D'Ieteren Auto aux concessionnaires indépendants.



## CHRISTOPHE MAZUIN,

Market area leader Namur



« La stratégie des *market areas* prend tout son sens dans ma région car elle tient compte des affinités de nos clients. J'y crois beaucoup dans le sens où elle s'inscrit pleinement dans la politique des usines de nos marques. L'approche en tant que groupe permettra des synergies et la standardisation des process, qu'il nous faudra mettre en place en adaptant notre structure. Le défi passionnant qui s'offre à nous consistera à faire bénéficier l'ensemble du groupe d'une organisation efficace, tout en préservant le côté humain de chaque entité. »

## AUTOPART: DES STOCKS DE PIÈCES DÉTACHÉES MIEUX GÉRÉS

Développé par le groupe Volkswagen, AutoPart est un programme de livraison automatique des pièces détachées à haute rotation selon les besoins spécifiques du concessionnaire. Concrètement, le département Group Service de D'Ieteren Auto reçoit tous les jours les mouvements de stock des concessionnaires. Sur base d'un historique de six mois de données, AutoPart se charge d'approvisionner automatiquement les concessionnaires en pièces détachées à haute rotation.

L'avantage d'AutoPart est évident: les voitures passent moins de temps à l'atelier puisque le concessionnaire dispose d'un meilleur assortiment de pièces détachées de stock.

### GUNTER MAREELS,

Parts & Accessories Sales & Marketing Manager chez D'Ieteren Auto



«Après des concessionnaires disposant d'AutoPart, nous avons constaté une amélioration moyenne du ratio stock-dépannage de 4%, ce qui améliore évidemment leurs marges! Quant au client, il y gagne aussi puisque grâce à cette meilleure gestion, on devra moins souvent lui proposer un véhicule de remplacement. Fin 2014,

143 concessionnaires profitaient déjà d'AutoPart. Pour fin de cette année, le programme devrait être déployé dans l'ensemble du réseau, y compris dans les D'Ieteren Car Centers.»

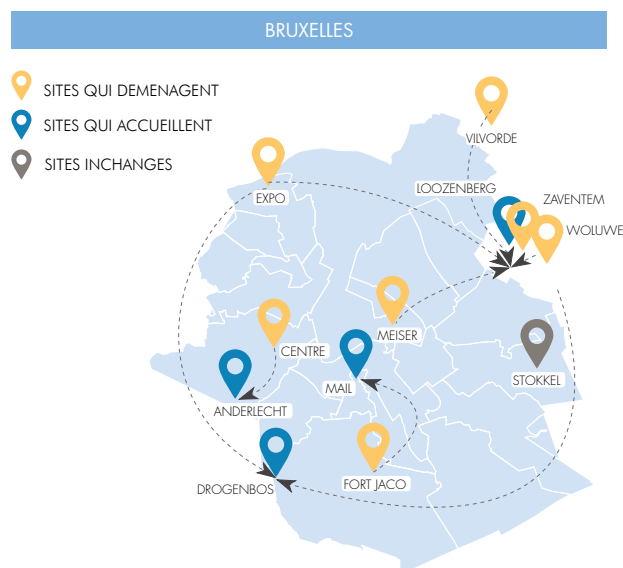


En 2014, le chariot élévateur robotisé baptisé «Droppi» a fait son apparition au magasin de pièces et accessoires de D'Ieteren Auto. Ce robot automatisé et autonome a pour fonction de prendre des marchandises délicates situées dans des zones difficiles d'accès. Son extrême précision permet d'éviter tout dégât et il fonctionne 24h/24.

## Rétablir l'équilibre financier des D'Ieteren Car Centers

Il est évident que la stratégie des *market areas* s'applique également aux D'Ieteren Car Centers (regroupés au sein d'une *market area*), où s'ajoute l'objectif de mettre un terme à leur déficit chronique.

Le premier volet du projet concerne l'implantation géographique de ces concessions. D'ici 2018, les activités des D'Ieteren Car Centers seront regroupées en quatre grands sites: Loozenberg (Zaventem), Drogenbos, Mail (Ixelles) et Anderlecht. Ajoutons que les carrosseries des sites Mail et Centre (Anderlecht) devraient être transférées vers un nouveau site plus important, dont l'emplacement reste à déterminer. Ces regroupements et localisations ont été décidés en tenant compte du potentiel de vente et d'après-vente sur la zone de Bruxelles. Le projet



### MARCEL NEVENS,

Brand Manager chez D'Ieteren Auto



«Comme prévu, les sites de Vilvorde et de Fort Jaco (Uccle) ont fermé leurs portes au cours des deux derniers mois de 2014. Les activités ont été relocalisées sur les sites de Meiser (Schaerbeek), Woluwe (Woluwe-Saint-Etienne), Loozenberg et du Mail. Je suis extrêmement satisfait de la façon dont se sont déroulés ces déménagements,

et ce pour deux raisons: d'une part nous sommes en avance sur le planning initial, et d'autre part nous avons été très attentifs à notre personnel. Tous nos collaborateurs ont été replacés, et 90% d'entre eux l'ont été à l'endroit de leur choix.»

a pour but de répondre de manière optimale aux besoins en constante évolution des automobilistes et d'exploiter des sites plus fonctionnels, avec des flux optimisés tant en vente qu'en après-vente, permettant un accroissement de la productivité, la réalisation de synergies et, *in fine*, une amélioration des performances commerciales. La diminution du nombre de sites n'aura pas d'impact sur les volumes d'activité mais devrait en revanche augmenter la satisfaction du client, qui sera accueilli dans des infrastructures modernes et adaptées à ses exigences.

Parallèlement, D'Ieteren Auto revoit ses modes de fonctionnement, tant en vente qu'en après-vente, afin de développer un service plus efficace. Cette réflexion concerne par exemple la centralisation de la préparation des véhicules neufs qui doivent être livrés par les D'Ieteren Car Centers, ou la centralisation des stocks de véhicules neufs mis à disposition des clients pour un essai ou en tant que véhicules de remplacement. L'organisation des ateliers sera également adaptée, et sera d'application dans la nouvelle carrosserie et, par après, sur le site du Loozenberg.

Ces reconfigurations ne devraient conduire à aucun licenciement collectif grâce aux reclassements internes, soutenus par des formations *ad hoc*, aux départs naturels et aux prévisions prévus dans les cinq prochaines années.

L'ensemble du projet devrait s'étaler jusqu'en 2018 et sera soutenu par des investissements bruts totaux de l'ordre de 27 millions EUR répartis sur cette période.

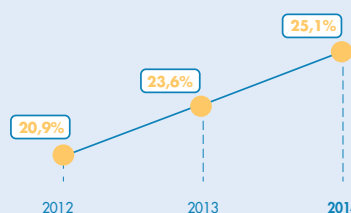


## VOLKSWAGEN D'IETEREN FINANCE POURSUIT SA PROGRESSION

Volkswagen D'Ieteren Finance, la filiale commune entre D'Ieteren et Volkswagen Financial Services, a continué sa progression en 2014. Le taux de pénétration dans les immatriculations des marques distribuées par D'Ieteren Auto a grimpé à 25%, dont plus de 32% dans le marché des particuliers et près de 20% dans le marché professionnel ! Fin 2014, Volkswagen D'Ieteren Finance gère près de 83.000 contrats, en progression de 8% par rapport à 2013. Cette excellente performance s'explique notamment par la commercialisation de deux nouveaux produits en 2014 :

- Près de 5.000 contrats Wecare, le contrat de maintenance de 3 à 12 ans pour les entretiens, les réparations mécaniques ainsi que les frais liés à l'usure, avec des mensualités fixes ;
- Plus de 2.500 contrats d'assurance automobile, nés de la collaboration entre Volkswagen D'Ieteren Finance et Actel (Groupe P&V).

### TAUX DE PÉNÉTRATION DE VOLKSWAGEN D'IETEREN FINANCE



## CAROLINE DE WAELE,

Marketing Supervisor chez Volkswagen D'Ieteren Finance



« Wecare et les formules d'assurance permettent aux concessionnaires et à leurs équipes de vente de proposer des formules 'all-in' tant aux clients particuliers que professionnels pour l'acquisition d'un véhicule. Pour le concessionnaire, c'est un outil supplémentaire pour fidéliser le client à sa concession et pour accroître sa rentabilité. Quant au client, il n'a plus de soucis à se faire puisqu'il bénéficie d'un contrat tout-en-un facile et efficace. »

## L'AXE BRUXELLES-ANVERS

Depuis fin 2013, D'leteren Auto a réalisé l'acquisition d'un certain nombre de concessions, situées sur l'axe Bruxelles-Anvers jugé stratégique en raison de l'importance des flottes de véhicules de société dans cette région, et précédemment détenues par des concessionnaires indépendants.

Le rachat de douze concessions appartenant à deux concessionnaires (Beerens et Joly) qui souhaitaient se retirer de leurs



### JEAN-YVES VILLERS,

Responsable Porsche Classic



« Après 30 ans passés comme technicien chez Porsche, je peux aujourd'hui transmettre mon expérience à d'autres afin de perpétuer les « techniques anciennes »... Le service Classic prend en charge une gamme étendue, de la Porsche 356 à la dernière 993 au moteur à refroidissement à air. Le client Porsche Classic

est un passionné qui chérit sa voiture. Nous lui prodiguons des conseils afin de garder son véhicule en parfait état. Au cas où une pièce de rechange n'est plus livrable, nous développons des solutions afin de pouvoir la fabriquer artisanalement dans notre propre atelier. Cette façon de faire ouvre de belles perspectives ! »

activités, toutes situées sur l'axe Bruxelles-Anvers, a été finalisé, respectivement en novembre 2013 et fin janvier 2014. En mai 2014, D'leteren a également acquis 100% des concessions des marques Volkswagen, Audi et SEAT du groupe Claessens à Wilrijk, tandis qu'un accord de principe pour l'acquisition d'une participation majoritaire dans les concessions des marques Volkswagen, Audi et Škoda du groupe ACM à Malines a été signé. Les managers continuent d'exercer leurs fonctions dans toutes ces concessions, à l'exception de celles de Beerens où un manager indépendant a été engagé.

Les concessions acquises par D'leteren Auto seront intégrées dans différentes *market areas*, conformément à la stratégie décrite aux pages précédentes. Elles constituent cependant un cas particulier puisque D'leteren Auto y détiendra la majorité du capital, tandis que l'essentiel du réseau de distribution demeurera aux mains de concessionnaires indépendants. D'leteren Auto n'a d'ailleurs pas l'intention d'élargir sa stratégie d'acquisition à des concessions situées en-dehors de l'axe Bruxelles-Anvers.

## PORSCHE RÉVISE SES « CLASSIQUES »

Plus de 70% des Porsche mises en circulation roulent encore aujourd'hui. Pour celles qui ont au moins 12 ans au compteur, D'leteren Auto a inauguré un atelier spécialisé, le Porsche Classic Centre.

Pour répondre au qualificatif de « classique », une Porsche doit être âgée d'au moins 12 ans. Un âge vénérable pour certains, mais pas si rare pour la marque de Stuttgart, puisque quelque 13.000 voitures sont concernées en Belgique ! Le marché « Classic » se développe d'ailleurs de façon impressionnante : pièces détachées, accessoires, nombre de véhicules... tous les volumes sont en hausse. Objets de passion ou composantes d'un patrimoine, les Porsche classiques doivent naturellement être conservées en parfait état.

Afin de répondre à cette demande significative, D'leteren Auto a créé, au sein du Porsche Centre Brussels de Drogenbos, un des premiers Porsche Classic Centres d'Europe. Quatre ponts et un stock de pièces et accessoires, ainsi que quatre techniciens spécialisés et un employé ont été affectés à cet atelier.

Le projet pilote du Porsche Classic Centre de Drogenbos sera évalué au cours de cette année. Si l'expérience s'avère positive, ces ateliers spécialisés pourraient être déclinés sur d'autres sites Porsche en Belgique.



# QUESTIONS À DENIS GORTEMAN

CEO DE D'ITEREN AUTO



*Je tiens à souligner le grand professionnalisme de nos collaborateurs qui continuent à délivrer les volumes et la qualité tout en adaptant les structures de nos concessions.*

**En 2014, dans le contexte d'un marché stable, la part de marché cumulée nette de D'Ieteren Auto a atteint 22,67%, sa troisième meilleure performance de tous les temps. Comment ce résultat a-t-il pu être atteint ? Par ailleurs, comment ont évolué vos efforts en matière de service à la clientèle ?**

Nous n'avons pas lancé de nouveaux modèles majeurs l'an dernier, à l'exception du Macan chez Porsche. Le très bon niveau de part de marché reflète donc clairement la capacité des équipes à saisir toutes les opportunités commerciales, et ce sans sacrifier la rentabilité nécessaire à toute entreprise. Je tiens à les en féliciter car en outre, Volkswagen a terminé à la première place du classement NCBS, une étude indépendante portant sur la satisfaction des clients de toutes les marques en Belgique. Volume, qualité et rentabilité ont donc pu être délivrés en 2014.

**Un projet ambitieux de réorganisation du réseau de distribution, qui concerne les D'Ieteren Car Centers mais aussi l'ensemble des concessionnaires indépendants, a été lancé. Quelles sont vos attentes concernant ce projet ? Et êtes-vous satisfaits de son évolution au cours de l'année 2014 et au début de cette année ?**

Je suis très heureux de la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. Lors d'un congrès au mois de mai 2014, nous avons annoncé nos plans de réorganisation des réseaux à l'ensemble de nos concessionnaires. Ce message, dur mais nécessaire, a été bien accueilli par la

majorité de nos partenaires, ce qui démontre leur maturité. Il en va de même pour nos concessions et là aussi, je tiens à souligner le grand professionnalisme de nos collaborateurs qui continuent à délivrer les volumes et la qualité tout en adaptant les structures de nos concessions.

**Quelles attentes avez-vous par rapport à 2015, en termes de marché et de part de marché ? Allez-vous lancer de nouvelles initiatives commerciales ou stratégiques ?**

Nous prévoyons à la fois un marché et une part de marché totale stables pour 2015. Certes, l'arrivée de la Passat permettra à Volkswagen de gagner des points dans le segment professionnel mais Audi, dont l'A4 entre dans sa huitième et dernière année, devrait en perdre un petit peu. Škoda et SEAT devraient également rester stables tandis que Porsche, qui bénéficiera d'une année pleine pour le Macan, progressera sans doute encore. Nous continuerons en 2015 à développer nos produits phares de fidélisation du client que sont le financement, le leasing, Wecare et les produits d'assurance. Pour nous, une bonne vente doit s'accompagner des services annexes qui permettent au client de jouir au mieux de toutes les compétences de nos concessionnaires.

# RÉSULTATS 2014

## EN BREF



*Extraits du communiqué de presse publié le 26 février 2015*

- En excluant les immatriculations de moins de 30 jours afin de mieux refléter la situation réelle du marché automobile, les immatriculations de voitures neuves en Belgique ont atteint 458.247 unités en 2014, en progression légère de 0,7% sur un an. En incluant ces immatriculations, elles ont atteint 482.939 unités, en baisse légère de 0,6% sur un an.
- Hors immatriculations de moins de 30 jours, la part de marché des marques distribuées par D'leteren Auto a atteint 22,67% en 2014 (22,39% en 2013). En incluant ces immatriculations, la part de marché s'est inscrite à 21,78% (21,15% en 2013). Volkswagen a conservé la première place du marché belge avec une part de marché de plus de 10%. Les parts de marché de Škoda et Porsche ont toutes deux atteint un niveau record.
- Les ventes de véhicules neufs ont atteint 2.316,5 millions EUR, par rapport à 2.319,3 millions EUR en 2013, le léger recul étant attribuable principalement à la diminution des stocks des concessionnaires indépendants. Les ventes totales se sont inscrites à 2.660,5 millions EUR (2.627,4 millions EUR en 2013, +1,3%), le recul organique de 0,2% ayant été plus que compensé par l'augmentation de 1,5% due à l'acquisition de concessions indépendantes fin 2013 et au premier semestre 2014.
- Le résultat opérationnel s'est élevé à 49,9 millions EUR (43,0 millions EUR en 2013):
  - Le résultat opérationnel courant, qui exclut les éléments inhabituels et réajustements de valeur, s'est élevé à 53,3 millions EUR (+14,1%). Cette progression reflète une diminution des investissements en marketing ainsi qu'un mix de produits favorable.
  - Les éléments inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat opérationnel ont atteint -3,4 millions EUR.
- Le résultat courant avant impôts, part du groupe, s'est élevé à 52,5 millions EUR (47,1 millions EUR en 2013), en progression de 11,5%.
- Prévission d'un marché belge des voitures neuves quasi stable à environ 485.000 immatriculations en 2015. Dans cette hypothèse, D'leteren Auto table sur une part de marché annuelle stable.
- D'leteren Auto a finalisé l'acquisition de deux concessions Joly, dix concessions Beerens et trois concessions Claessens, toutes situées sur l'axe Bruxelles-Anvers, respectivement en novembre 2013, janvier 2014 et mai 2014. De surcroît, une nouvelle organisation du réseau de distribution est mise en place et repose sur un principe de répartition du territoire en zones de chalandise homogènes. Enfin, l'implantation géographique des concessions détenues en propre par D'leteren Auto est en cours de réorganisation.

Retrouvez tous les communiqués de presse de D'leteren à l'adresse suivante : [www.dileteren.com/fr/newsroom/communiqués-de-presse](http://www.dileteren.com/fr/newsroom/communiqués-de-presse)



# CHIFFRES CLÉS

## D'IETEREN AUTO

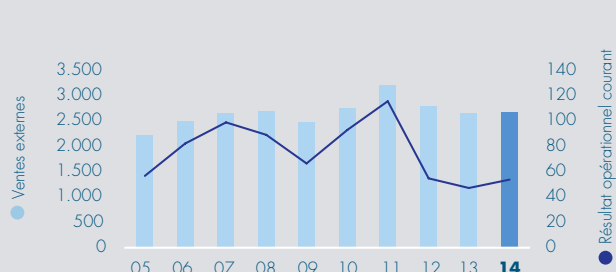
(en millions de EUR)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>1</sup>	2013	2014
Véhicules neufs livrés (en unités)	103.239	112.944	120.774	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877	<b>111.667</b>
Ventes externes	2.227,2	2.491,4	2.642,4	2.679,4	2.453,8	2.732,9	3.208,3	2.787,3	2.627,4	<b>2.660,5</b>
Résultat opérationnel courant <sup>2,3</sup>	56,1	81,9	98,7	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7	<b>53,3</b>
Marge opérationnelle courante	2,5%	3,3%	3,7%	3,3%	2,7%	3,4%	3,6%	1,9%	1,8%	<b>2,0%</b>
Résultat courant, part du groupe										
avant impôts <sup>2,3</sup>	36,1	59,5	74,7	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1	<b>52,5</b>
après impôts <sup>2,3</sup>	35,2	57,0	65,2	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0	<b>49,7</b>
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	1.505	1.571	1.601	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601	<b>1.818</b>

<sup>1</sup>Après retraitement à la suite de l'application rétrospective de la norme révisée IAS 19 sur les avantages postérieurs à l'emploi.

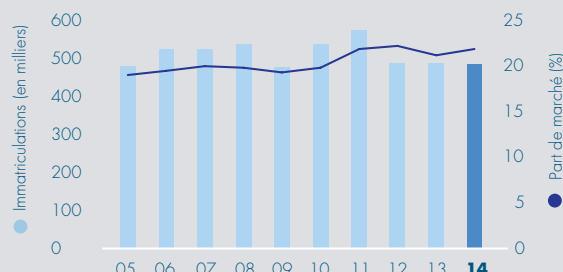
<sup>2</sup>Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

<sup>3</sup>Le secteur de la distribution automobile inclut tous les coûts relatifs aux activités Corporate, y compris (concernant le résultat courant) les coûts financiers résultant de l'investissement dans le secteur du vitrage de véhicules.

### ÉVOLUTION DES VENTES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DE D'IETEREN AUTO DEPUIS 2005 (en millions de EUR)



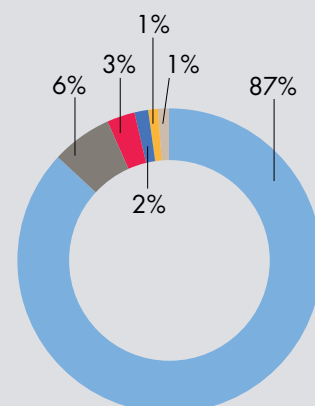
### IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTO DEPUIS 2005



### ÉVOLUTION DES VENTES PAR ACTIVITÉ

(en millions de EUR)	2013	2014 (totales)	Var. (totales)	2014 (organiques <sup>1</sup> )	Var. (organiques <sup>1</sup> )
• Véhicules neufs	2.319,3	2.316,5	-0,1%	2.309,5	-0,4%
• Pièces de rechange et accessoires	164,3	169,7	+3,3%	162,4	-1,1%
• D'Ieteren Car Centers (après-vente)	67,0	81,0	+20,9%	67,7	+1,0%
• Véhicules d'occasion	23,9	38,7	+61,9%	28,4	+18,8%
• D'Ieteren Sport	25,2	26,0	+3,2%	26,0	+3,2%
• Autres	27,7	28,6	+3,2%	28,5	+2,9%
<b>D'IETEREN AUTO</b>	<b>2.627,4</b>	<b>2.660,5</b>	<b>+1,3%</b>	<b>2.622,5</b>	<b>-0,2%</b>

### RÉPARTITION DES VENTES TOTALES PAR ACTIVITÉ (2014)



<sup>1</sup>En excluant l'effet de l'acquisition de concessions indépendantes fin 2013 et au premier semestre 2014 (voir page 18).



# NOUVEAUX MODÈLES



## VOLKSWAGEN PASSAT

La huitième génération de la Passat incarne un nouveau type de «business class» davantage orienté vers le haut de gamme.

Tout dans la Passat est nouveau : son design, ses technologies, ses moteurs et ses systèmes d'assistance à la conduite. Jusqu'à 85 kg plus légère et affichant une consommation jusqu'à 20% inférieure, la Passat impose de nouvelles références en la matière.



**Audi**

## AUDI Q7

Avec le nouveau Q7, Audi présente la deuxième génération de son SUV de prestige. Cette voiture est la plus spacieuse de son segment, malgré des dimensions extérieures revues à la baisse.

Ses systèmes d'assistance et d'infodivertissement innovants ainsi que ses moteurs à l'efficacité énergétique plus marquée, qui consomment jusqu'à 28% de carburant en moins, permettent au nouveau Q7 de devancer clairement la concurrence.





**ŠKODA**



## ŠKODA SUPERB

La nouvelle Škoda Superb présente le nouveau design – moderne et chargé d’émotion – de la marque, une habitabilité déjà supérieure à la moyenne qui a encore été augmentée.

Dimensions généreuses, dispositifs d’assistance novateurs au service de la sécurité, du respect de l’environnement et du confort, et solutions « Simply Clever » chères à Škoda : autant d’atouts qui poussent le fleuron de la gamme vers le haut du segment moyen.



## SEAT LEON ST CUPRA

La nouvelle SEAT Leon ST Cupra allie performances, design dynamique, grand confort et fonctionnalité manifeste. Du haut de ses 280 ch, elle garantit des reprises impressionnantes dans chaque situation.

Dotée des dernières technologies haut de gamme via notamment ses systèmes d’assistance et d’info-divertissement, cette Cupra délivre des émotions à l’état pur.





BENTLEY

## BENTLEY MULSANNE SPEED

Bentley redéfinit au niveau mondial l'alliance ultime du grand luxe et de la vitesse avec une nouvelle berline qui représente le fleuron de sa gamme.

La Mulsanne Speed reprend ainsi les aptitudes de la Mulsanne originale, pouvant jouer à la fois le rôle d'une voiture rapide, réactive et agréable à conduire, et celui d'une limousine posée, confortable et exceptionnellement raffinée.



## LAMBORGHINI AVENTADOR LP 700-4 PIRELLI EDITION

Cette série spéciale célèbre plus de 50 ans d'une collaboration historique entre les deux marques.

Un partenariat qui a commencé en 1963, année de création de la marque au taureau furieux. Depuis lors, toutes les voitures Lamborghini sont équipées de pneus Pirelli.







PORSCHE

## PORSCHE

### PANAMERA S E-HYBRID CAYENNE S E-HYBRID 918 SPYDER

Indissociable de voitures de sport légendaires, la marque Porsche innove également dans le domaine des technologies respectueuses de l'environnement.

Porsche est ainsi le premier constructeur automobile d'exception au monde à compter trois modèles hybrides « plug-in » dans sa gamme : la Panamera S E-Hybrid, le Cayenne S E-Hybrid et la 918 Spyder. Les Porsche d'aujourd'hui se caractérisent par un plaisir de conduite encore plus élevé, mais aussi par une sobriété et un respect de l'environnement en progrès constant.



## YAMAHA

### YZF-R1

Il y a 17 ans, Yamaha dévoilait la toute première YZF-R1. Légère, puissante et agile, cette moto sportive offrait déjà un niveau de performances inédit au pilote.

Deux décennies plus tard, Yamaha place la barre encore plus haut avec un nouveau moteur à plans croisés de 200 ch et un contrôle « 3D » total grâce au système de commandes électroniques hautement sophistiqué. Son design exclusif lui confère une esthétique « racing » qui confirme son ADN commun à la M1 MotoGP.



# RÉPONDRE AUX DÉFIS DE NOS MARCHÉS







**BELRON**

# RÉPONDRE AUX DÉFIS DE NOS MARCHÉS

Belron a abordé l'année 2014 avec des plans d'activité globaux établis sur la base d'un recul organique persistant sur les marchés de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules dans les pays développés. Ce recul des marchés est imputable à une série de facteurs, notamment le nombre de kilomètres parcourus, la vitesse, le type de véhicules et la qualité des routes. À l'inverse, dans les pays émergents, Belron anticipait une poursuite de la croissance du marché.

L'évolution des marchés organiques a suivi les tendances prévues, même si leur impact aux Etats-Unis et en Europe du Nord a été éclipsé par l'effet de conditions météorologiques extrêmes pendant la période hivernale. En effet, les Etats-Unis ont connu un hiver exceptionnellement rigoureux dans les Etats de l'est du pays, avec plusieurs épisodes sévères de froid et de neige. Ces conditions ont engendré des volumes substantiels, mais elles ont également impacté de manière défavorable la capacité opérationnelle à répondre à la demande, compte tenu de leur sévérité. À

l'inverse, de nombreux marchés d'Europe du Nord ont connu un hiver exceptionnellement doux et humide, d'où une nette réduction du taux de bris de vitrage automobile. Les Pays-Bas ont notamment connu le début d'année le plus doux depuis l'enregistrement des premières données en 1901 ; la Belgique a connu son deuxième hiver le plus chaud et le Royaume-Uni l'hiver le plus pluvieux et le cinquième le plus chaud de son histoire.

Les économies émergentes ont continué de croître, mais à un rythme plus lent que prévu en raison de changements économiques survenus dans ces pays.

## RELEVER LES DÉFIS

En réaction au recul attendu des marchés, les activités de Belron dans chaque pays développé se sont dotées de plans d'activités pour l'année ciblant, en priorité, une croissance de la part de marché et des gains d'efficacité opérationnelle. Ces plans comprenaient à la fois des associations sur mesure





## NOTRE MÉTIER

Belron est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules. L'entreprise opère via plus de **dix marques principales** – dont Carglass®, Safelite® AutoGlass et Autoglass® – et un réseau de filiales et de franchisés dans 34 pays répartis sur cinq continents, couvrant environ 75% du parc automobile mondial.

Les services de réparation et de remplacement de vitrage sont accessibles **24h sur 24 et 7 jours sur 7** dans la plupart des pays à travers 2.445 points de service et 9.405 unités mobiles, permettant aux équipes de répondre à la demande du client partout et à toute heure. Cette attention portée à la qualité de service génère un taux de satisfaction de la clientèle très élevé.

Belron a en outre noué des partenariats à long terme avec bon nombre de compagnies d'assurance et de leasing ainsi que de gestionnaires de flotte, qui lui permettent de prendre en charge les sinistres de A à Z, simplifiant ainsi considérablement le processus administratif.

	2013	2014
Unités mobiles	8.605	<b>9.405</b>
Points de service	2.377	<b>2.445</b>

d'activités marketing et de vente afin de conquérir des parts de marché, le maintien de la priorité sur un service de qualité supérieure offert aux clients et diverses initiatives d'efficacité dans tous les domaines, notamment au niveau des achats et de la logistique.

Ces plans ont été mis en place avec succès au cours de l'exercice, certaines modifications ayant cependant été rendues nécessaires du fait de l'impact de la météo. Plusieurs actions supplémentaires en termes d'efficacité ont également été entreprises au second semestre 2014 afin d'améliorer encore la rentabilité.

## PRIORITÉ À L'EFFICACITÉ

Au second semestre de l'année, des initiatives importantes visant à gagner en efficacité ont été mises en place dans quatre pays :

- Au **Royaume-Uni**, Belron doit affronter des conditions de marché défavorables depuis 2010, avec une baisse du marché de la réparation et du remplacement de vitrage



## DARREN REDWOOD,

Directeur Opérationnel et de la Chaîne d'approvisionnement d'Autoglass® Royaume-Uni, à propos de l'évolution vers un nouveau modèle opérationnel adapté pour l'avenir :



« Nous sommes en train d'apporter un certain nombre de changements qui nous permettront d'être mieux armés pour relever les défis actuels et futurs d'un marché en pleine mutation.

Il y a 20 ans, nous comptons 215 points de service. Ceux-ci prenaient en charge l'ensemble des appels des clients et nous y effectuons plus de la moitié de nos interventions. Aujourd'hui, nous fonctionnons très différemment. Le taux d'interventions mobiles a augmenté pour atteindre près de 90%. Les clients nous contactent par différents moyens – non seulement par téléphone mais également en ligne, par chat et par les réseaux sociaux.

Compte tenu de ce niveau élevé d'interventions mobiles, nous travaillons à rendre notre modèle opérationnel plus mobile et plus flexible. Les points de service existants sont de plus en plus remplacés par des points de dépôt, situés plus près de nos clients. Dans le même temps, nous centralisons les fonctions administratives et nous mettons en place des responsables opérationnels sur le terrain. De même, nous apportons davantage de flexibilité au mode de fonctionnement de nos techniciens.

Nous avons également revu le rôle d'une grande partie de notre personnel au siège central afin de l'adapter à une politique de centralisation des effectifs et de la base de clientèle.

Ces propositions sont toutes conçues pour préserver et renforcer notre place sur le marché, en assurant la rentabilité et la pérennité de notre activité sur le long terme. »

de véhicules estimée à environ 40% sur la période (-11% en 2014), ainsi qu'une baisse des prix. Cette situation a conduit à une érosion de la rentabilité au cours de la période. En réponse à cette situation, Belron investit dans une transformation technologique de l'activité, comprenant le passage vers un réseau entièrement mobile (lire l'entretien ci-contre). Les mesures prises au Royaume-Uni devraient générer des réductions de coûts annuelles de plus de 15 millions EUR.

- En **Italie**, Belron a décidé de mettre en place un certain nombre de mesures de productivité, qui passent notamment par la fusion des services administratifs de Carglass® Italie et de Doctor Glass®, son réseau de franchisés, ainsi que par la réduction des tâches administratives dans plusieurs points de service grâce au déploiement de bornes permettant d'interagir avec un conseiller à distance.
- Aux **Pays-Bas**, le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules a diminué de moitié au cours des cinq dernières années à la suite du déploiement d'une nouvelle technologie de revêtement routier qui a ramené le taux de bris de vitrage automobile dans le pays au niveau de la moyenne européenne, alors qu'il lui était auparavant nettement supérieur. Des mesures d'amélioration de la rentabilité sont mises en place, tant en central que dans les points de service.
- En **Allemagne**, l'entreprise gère une activité distincte de réparation et de remplacement de vitrage pour véhicules utilitaires lourds, notamment des camions et des bus. La rentabilité de cette activité s'est dégradée ces dernières années en raison de la contraction de ce segment de marché. En 2014, elle a été négative de 3,5 millions EUR. Par conséquent, la décision a été prise de clôturer cette activité.





Plusieurs actions supplémentaires d'efficacité ont été entreprises au cours de l'exercice. Belron a continué de mettre en appel d'offres ses achats de verre à travers le monde, ce qui lui a permis de s'approvisionner dans des pays pratiquant des prix plus avantageux, tout en améliorant ses processus d'assurance qualité.

Aux États-Unis, un nouvel outil de prévision, baptisé Flexforce, a donné des résultats impressionnants. Il permet de prédire avec précision la demande et d'établir une planification plus efficace des rendez-vous pour les techniciens. Un autre projet initié pendant l'année a ciblé l'efficacité des centres d'appels par l'identification des causes des appels multiples ou inutiles et les moyens efficaces pour les réduire, améliorant ainsi aussi bien le service au client que l'efficacité opérationnelle.

Un nouveau modèle de productivité, baptisé Our People's Time Index (OPTI), a été introduit en vue d'améliorer la productivité et l'efficacité des techniciens. Ce modèle analyse l'emploi du temps des techniciens afin d'identifier des axes d'amélioration (lire l'entretien ci-contre).

## FAIRE VIVRE UNE EXPÉRIENCE SUPÉRIEURE AUX CLIENTS

Avec succès, Belron a continué à mettre l'accent sur la prestation d'un service toujours supérieur à ses clients. Neuf pays ont atteint des niveaux de service client record en 2014, mesurés à l'aide du taux de recommandation. Le taux de recommandation global du groupe a régulièrement dépassé 80% en 2014. Pareil taux est remarquable, et signifie que l'engagement de Belron en faveur du meilleur service inspire les clients qui non seulement refont appel à Belron, mais recommandent également l'entreprise à leur entourage.



### PETER ROHRS,

Responsable du développement des opérations au niveau mondial, à propos des avantages du modèle de productivité Our People's Time Index (OPTI) :



« OPTI donne une excellente vision de l'emploi du temps de nos techniciens, en assurant le suivi des activités de base telles que le montage des vitrages, les déplacements, le service au client et les tâches administratives, ainsi que l'identification du temps passé à des activités « non productives », comme la replanification d'un rendez-vous lorsqu'on ne dispose pas de la bonne pièce ou les réparations sous garantie.

Nous avons à présent mis au point une version améliorée du système. Baptisé OPTISmart, ce dispositif mesure le temps réel passé sur chaque tâche grâce à des outils comme les terminaux mobiles, des systèmes de suivi des véhicules et une application simple qui permet le suivi du temps effectivement consacré à chaque tâche dans un point de service. En comparant le temps réellement passé sur une tâche et le temps initialement prévu, nous identifions des points d'inefficacité au sein de nos processus. En analysant cela en détail, nous comprenons facilement comment être plus efficaces, tout en assurant un meilleur service à nos clients. C'est véritablement passionnant car nous disposons à présent de meilleurs indicateurs clés de performance et de connaissances qui nous permettent de mettre le doigt sur nos priorités. OPTISmart est déjà en service, ou en cours de mise en place, dans dix pays et nous continuons d'accompagner son déploiement et le partage des bonnes pratiques dans l'ensemble du groupe. »

Le concours « Best of Belron », véritable vitrine de l'expertise de classe mondiale des techniciens de Belron, a eu lieu à Rome au mois de mai. Après une série de concours régionaux et nationaux, 29 techniciens venus du monde entier se sont retrouvés pour démontrer leur compétence exceptionnelle devant un parterre de plus d'un millier d'invités, composé notamment de collègues, médias, fournisseurs et partenaires tels que compagnies d'assurance et gestionnaires de flotte. Le concours, organisé tous les deux ans, permet de faire la démonstration de la technique de montage unique à Belron, le « Belron Way of Fitting ». Ce concours est l'incarnation des normes exceptionnellement élevées de Belron. Il incite

ses techniciens à viser les mêmes niveaux d'excellence que le gagnant (lire l'entretien page 33).

Belron veille à suivre de près les évolutions du secteur avec des niveaux élevés d'innovation et d'expertise. Les constructeurs automobiles intègrent de plus en plus de technologie aux voitures, comme de nouvelles fonctionnalités de sécurité actives ou d'assistance à la conduite. Les pare-brise sont devenus la cible privilégiée de plusieurs de ces nouvelles évolutions, ce qui s'accompagne d'un certain nombre de défis pour Belron. Avec ses aptitudes techniques réputées, l'entreprise a accompli des progrès significatifs pendant l'année en réponse à ces évolutions afin d'assurer la sécurité des clients.

Pour que les clients vivent la meilleure expérience en ligne possible, un programme a été lancé pour améliorer encore les sites internet. Ils ont donc été renouvelés, avec mise à jour de leur configuration et toute une panoplie d'améliorations apportées à leur déclinaison mobile. En outre, de nouveaux systèmes de réservation permettent aux clients d'effectuer une réservation en ligne de A à Z, plutôt que d'envoyer une demande qui donne lieu à un rappel téléphonique. La réservation en ligne fonctionne déjà aux Pays-Bas et aux Etats-Unis, et son déploiement à plus grande échelle est en cours.

Belron a également apporté de nombreuses améliorations en termes de service à ses partenaires assureurs en 2014, notamment ses services de gestion des sinistres.

## OSCAR TRUJILLO,

Directeur des ventes et du marketing chez Carglass® Espagne, à propos de l'amélioration des services pour les partenaires assureurs :



« Nous entretenons un certain nombre d'excellents partenariats avec nos clients du secteur de l'assurance. Un des exemples marquants en matière d'innovation, c'est celui d'un groupe d'assurances important avec lequel nous allons au-delà des précédents partenariats de marque, avec un degré plus élevé d'intégration à de

multiples niveaux.

En partageant nos marques, nous pouvons augmenter notre notoriété et offrir aux assurés notre expérience et notre savoir-faire technique. Des plans ont déjà été élaborés pour contacter tous les clients de la compagnie d'assurances, en insistant sur l'importance de faire réparer son pare-brise et en soulignant les avantages que nous offrons.

En travaillant ensemble, nous créerons un environnement web complet, en intégrant nos systèmes de réservation de sorte qu'un assuré puisse lancer sa demande d'intervention dans l'environnement numérique de son assureur et l'achever dans le système de Carglass®. En disposant de systèmes connectés, contrôles et paiements sont entièrement automatisés, ce qui fait gagner un temps incroyable dans le processus administratif.

Nous développons également un programme dédié à la gestion des sinistres relatifs au vitrage automobile qui soit intégré au système informatique des compagnies d'assurances. Lorsque l'assureur saisit des informations concernant un sinistre relatif à un vitrage, nous recevons ces informations et nous prenons le relais – tandis que l'assureur garde toute la visibilité requise sur la gestion du sinistre. Ce niveau d'intégration devrait produire de grands avantages en termes de qualité des partenariats. »

## DES MESURES INNOVANTES POUR ACCROÎTRE LA PART DE MARCHÉ

Belron a poursuivi son objectif d'augmentation de sa part de marché en conjuguant actions marketing et commerciales. Davantage de promotions ont été lancées en 2014 qu'au cours des années précédentes, permettant de délivrer une valeur supplémentaire aux clients.

2014 a également été marqué par le franchissement d'un palier dans l'usage du marketing numérique, y compris en tirant parti d'études de clientèle et en étendant la présence en ligne du groupe par l'optimisation des moteurs de recherche.

Belron a continué d'élargir sa présence géographique par l'utilisation de nouveaux concepts de points de service, comme





## HERVÉ SILVY-LELIGOIS,

Directeur marketing de Belron, à propos des évolutions dans le marketing numérique :



« 2014 a été une année passionnante en termes de marketing numérique, avec tout un éventail d'approches qui ont été mises au point afin de renforcer la position de Belron en tant que leader sur le marché. Comme avec le marketing traditionnel, notre stratégie numérique est un processus

ininterrompu, marqué par des enseignements, l'identification des meilleures pratiques et le suivi des changements au niveau du comportement des clients. Aux Etats-Unis, Safelite® a joué un rôle majeur dans le développement de cette activité pour le reste du groupe.

Nous avons accompli de grands progrès dans l'optimisation des moteurs de recherche, en particulier Google, et sur la façon de tirer parti de leur influence sur le comportement des consommateurs. Les travaux ont notamment consisté à renforcer la priorité à l'optimisation des moteurs de recherche afin de faire en sorte que nos sites internet soient toujours placés en haut de page lors des recherches. Cette approche, conjuguée à de la publicité ciblée de type « pay per click », nous aide à devenir le choix naturel pour la réparation et le remplacement de vitrage automobile dans le monde.

Un autre projet a consisté à utiliser les commentaires postés en ligne. Nous sommes fiers d'offrir un excellent service aux clients et il y a un énormément à gagner des commentaires que nos clients laissent à propos de nos services et qu'ils partagent avec d'autres. D'importants progrès ont été accomplis dans ce sens en 2014, avec plus de 100.000 commentaires de clients postés en ligne. Nous allons continuer à miser sur cela en 2015 en amplifiant la portée de ces commentaires.

Un nouveau domaine du marketing en 2014 a consisté à tester l'utilisation de Facebook comme moyen d'atteindre les clients, plutôt que comme un simple réseau social. La publicité par Facebook a déjà été adoptée en Suède et en Belgique. Nous continuerons de développer et d'affiner notre approche en 2015, ainsi que d'explorer les opportunités que les autres médias sociaux peuvent présenter. »

## LE LAURÉAT DE L'ÉDITION 2014 DU « BEST OF BELRON » **ROBIN BOGDANOWICZ** (PAYS-BAS)



**Comment vous sentez-vous après avoir été désigné vainqueur ?**

Comme vous pouvez l'imaginer, gagner le concours procure un sentiment formidable. Au début, je trouvais cela un peu surréaliste, mais la réalité s'est rapidement imposée à moi. J'étais ravi de montrer à tout le monde qu'il est possible d'atteindre ses objectifs.

**Pensez-vous que le fait d'avoir gagné le concours vous a changé en tant que technicien Belron et si oui, comment ?**

Je me sens résolument différent car j'ai pu montrer ce que je peux accomplir en tant que technicien. Depuis lors, je suis encore plus un adepte du « Belron Way of Fitting » qu'avant.

**Comment le fait de remporter ce prix a-t-il influencé vos ambitions de carrière chez Belron ?**

Compte tenu de ce que j'ai accompli, j'ai pu m'épanouir davantage au sein de Carglass®. En ce moment, j'effectue déjà différentes tâches pour Carglass® Pays-Bas et je me consacre à la conformité à la technique de montage de Belron aux Pays-Bas. C'est une formidable opportunité !

**En quoi cette victoire et ce prix ont-ils modifié votre attitude et votre approche du métier de technicien chez Belron ?**

Je reçois désormais beaucoup d'attention de la part des autres techniciens qui se tournent vers moi pour des conseils ou des informations sur la façon d'améliorer leurs compétences. Pour moi, le plus grand changement réside dans le fait que j'ai gagné en confiance dans mon métier et que j'en tire encore une immense fierté, ce qui se remarque dans ma façon de travailler.

**Selon vous, quel effet cette victoire a-t-elle eu sur votre équipe ?**

Un effet super positif. Tout le monde était très heureux pour moi et nous avons fêté ma victoire tous ensemble. Pour l'équipe, c'était un peu comme une réussite et une victoire collectives.



le déploiement de points de service mobiles très innovants en France. En outre, plusieurs acquisitions ont été réalisées au cours de l'exercice, dont l'intégration a été conduite avec succès dans les filiales existantes, notamment Guardian en Espagne et aux Etats-Unis.

## AFFINER LA STRATÉGIE CONCERNANT LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Belron a poursuivi ses investissements dans un certain nombre de marchés émergents, y testant différents modèles opérationnels et stratégies commerciales. L'approche à adopter pour ces marchés n'a pas encore été pleinement arrêtée et les enjeux et opportunités spécifiques à ces marchés sont encore à l'étude. Au second semestre de l'année, 31 points de service non rentables ont été fermés ou revendus en Chine, réduisant la présence géographique de Belron à 8 points de service dans ce pays. Belron est entré sur le marché chinois en 2009 et avait depuis lors étendu son réseau à 39 points de service à travers diverses acquisitions, tous les points de service étant constitués d'activités aussi bien de grossiste en verre que de réparation et de remplacement de vitrage automobile. L'expérience a conduit Belron à conclure que ses standards étaient incompatibles avec l'exercice d'une activité rentable de vente en gros de verre dans cette région. Compte tenu de sa taille relative dans la plupart des points de service actuels, la cessation de l'activité de grossiste en verre impliquait que ces points de service n'étaient plus rentables à long terme.

## CONSTRUIRE L'AVENIR DE BELRON

Il est prévu que les marchés développés continuent d'être affectés par les tendances sous-jacentes observées cette année. Même si les activités de chaque pays adopteront une stratégie sur mesure reflétant les opportunités et enjeux spécifiques au marché, il reste un certain nombre de points communs. Dans les pays où le potentiel de développement de Belron est le plus important, l'accent sera mis sur la croissance grâce à une amélioration des parts de marché via des relations plus étroites avec les partenaires assureurs et une plus grande notoriété. Dans les pays où la présence de Belron est forte, il s'agira surtout de défendre la position concurrentielle tout en améliorant l'efficacité opérationnelle. Enfin, certains pays connaissant des situations de marché difficiles nécessitent une adaptation de leur modèle opérationnel. Belron continuera également d'investir dans les marchés émergents en croissance et à y concevoir les bonnes stratégies.

### MARC BLANKIET,

Directeur opérationnel de Carglass® France, à propos de l'élargissement du réseau :



« Entre 2013 et 2014, 111 nouveaux points de service sont venus grossir les rangs de notre réseau, en réponse à la demande des automobilistes et de nos partenaires qui réclamaient davantage de proximité, et dans l'optique de renforcer notre position de leader du marché.

Ce programme ambitieux s'articule autour des notions d'innovation, de flexibilité, de visibilité, d'accessibilité et de rentabilité. Afin de s'adapter aux différent(e)s villes et marchés, un nouveau concept de points de service mobiles a été créé. Alors que certains de ces points de service occupent des bâtiments standards, d'autres portent l'innovation à un autre niveau : ils sont installés dans des conteneurs entièrement aménagés pour accueillir les activités de Carglass®. Leur conception a été pensée pour assurer des conditions de travail optimales aux équipes.

Afin d'être encore plus au contact des automobilistes, Carglass® a également signé un partenariat avec un grand fournisseur de carburant automobile afin de créer des points de service Carglass® dans des stations-services. Ce partenariat présente de nombreux atouts : association de deux marques à l'excellente réputation en termes de qualité de service, présence de Carglass® dans des zones de passage très fréquentées, facilité d'accès au service pour les automobilistes et coûts d'implantation relativement faibles. En 2014, 37 points de service de ce type ont été ouverts, et d'autres sont prévus dans le courant de cette année. »



# QUESTIONS À GARY LUBNER

CEO DE BELRON



» *Nous sommes habitués à devoir nous adapter aux défis posés par le climat, mais les conditions observées l'an dernier en Amérique du Nord, auxquelles s'est ajouté un hiver doux en Europe, étaient vraiment exceptionnelles.*

**L'an dernier, le marché a été marqué par des conditions climatiques très contrastées en Europe et aux États-Unis. Comment Belron a-t-il réagi dans ces circonstances ? Avez-vous pu maintenir ce niveau de qualité de service qui fait votre réputation en dépit des nombreux défis ?**

Nous sommes habitués à devoir nous adapter aux défis posés par le climat, mais les conditions observées l'an dernier en Amérique du Nord, auxquelles s'est ajouté un hiver doux en Europe, étaient vraiment exceptionnelles. Prenez les États-Unis : les énormes pics de demande qui y ont été enregistrés dans la plupart des États de l'est du pays ont mis nos centres d'appel, nos techniciens et notre chaîne d'approvisionnement à rude épreuve. Certains jours, on ne pouvait tout simplement pas faire notre travail à cause de la sévérité des conditions météorologiques. Nous avons alors lancé notre plus grande campagne de recrutement à ce jour, en engageant plus de 1.000 techniciens supplémentaires afin de répondre à la demande. Nous avons également redéployé des techniciens européens pour soutenir leurs collègues américains ; une soixantaine de personnes ont ainsi été envoyées dans plusieurs villes. Dans ces conditions, nous avons certes observé une légère baisse dans notre qualité de service au cours des premiers mois de l'année, mais avons rapidement rétabli la situation.

En Europe, nous avons réagi au recul des marchés en étant plus innovants que jamais dans nos efforts pour gagner des parts de marché et ajuster les effectifs lorsque c'était nécessaire. Nous avons lancé de nouvelles publicités et avons augmenté notre plus-value auprès de nos partenaires assureurs et gestionnaires de flotte. De nouvelles technologies ont également été introduites, aussi bien dans le domaine de l'interaction avec nos clients que dans celui de la gestion de nos activités. Néanmoins, le recul des marchés a été tel qu'il n'a pu être compensé que partiellement par nos gains de part de marché. Par conséquent, nous avons dû poursuivre nos ajustements de surcapacités dans la plupart

des marchés, et nous avons annoncé en décembre dernier une série d'initiatives de grande ampleur. La plupart des filiales européennes ont atteint des records de service à la clientèle pendant cette période, le taux de recommandation (NPS) total du groupe dépassant 80%.

**En décembre 2014, Belron a annoncé une série de mesures d'amélioration de la rentabilité dans cinq pays. Comment ces projets ont-ils évolué depuis lors, et quel sera leur impact estimé en 2015 ?**

Les restructurations en Chine et en Allemagne sont achevées. La transformation du modèle opérationnel au Royaume-Uni est en cours, nous estimons qu'elle sera terminée en fin de premier semestre. Les changements annoncés aux Pays-Bas et en Italie ont, dans une large mesure, été menés à leur terme. Au total, ces actions devraient produire des réductions de coûts d'environ 57 millions EUR en 2015, partiellement compensées par la non-réurrence de réductions de coûts d'environ 17 millions EUR enregistrés en 2014.

**Sachant que les tendances sous-jacentes du marché devraient rester mauvaises, quelles sont vos attentes pour 2015 ?**

Plusieurs tendances sous-jacentes devraient effectivement continuer à se détériorer : une stagnation du nombre de kilomètres parcourus, des vitesses moyennes plus faibles et des voitures plus petites. Dans ces conditions, nous continuerons à nous concentrer sur la croissance de notre part de marché en étant plus innovants, plus compétitifs, plus flexibles et plus efficaces dans tout ce que nous entreprenons. Après une période initiale douce, l'hiver 2015 s'est refroidi en Europe, et l'Amérique du Nord a connu un hiver relativement sévère. Par conséquent, nous prévoyons une croissance organique des ventes modérée. Les coûts de restructuration importants qui ont été engagés fin 2014 devraient également porter leurs fruits.



# RÉSULTATS 2014

## EN BREF



*Extraits du communiqué de presse publié le 26 février 2015*

- Les ventes externes ont progressé de 1,3%, se répartissant en une croissance par acquisitions de 2,2% partiellement compensée par une baisse organique de 0,5%, par un effet de change négatif de 0,3% et par un effet calendrier défavorable de 0,1%. Le recul des ventes organiques reflète l'effet de l'hiver doux dans le nord de l'Europe, qui a plus que compensé l'effet bénéfique des conditions hivernales favorables aux Etats-Unis et les gains de part de marché dans la plupart des pays.
  - En Europe, les ventes ont diminué de 5,2%, se répartissant en une croissance par acquisitions de 1,8% due à l'acquisition de Guardian en Espagne fin décembre 2013 ainsi qu'à celle de franchisés DoctorGlass supplémentaires en Italie, et un effet de change positif de 0,6% dû à la livre sterling plus forte, plus que compensés par un recul organique de 7,4% dû à l'hiver doux dans le nord de l'Europe et un effet calendrier défavorable de 0,2%.
  - Hors Europe, les ventes ont progressé de 8,9%, se répartissant en une croissance organique de 7,6% due à un hiver extrêmement froid et long dans l'est des Etats-Unis et une croissance par acquisitions de 2,7% due à l'acquisition de Guardian aux Etats-Unis et d'anciens franchisés au Canada, partiellement compensées par un effet de change négatif de 1,4% dû aux dollars australien et canadien ainsi qu'au réal brésilien plus faibles.
- Le résultat opérationnel s'est établi à -23,9 millions EUR (par rapport à un profit de 156,9 millions EUR en 2013).
  - Le résultat opérationnel courant, qui exclut les éléments inhabituels et réajustements de valeur, a atteint 145,3 millions EUR (173,5 millions EUR en 2013).
  - Les coûts inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat opérationnel ont totalisé -169,2 millions EUR et comprennent les pertes de valeur sans effet de trésorerie sur le goodwill au Royaume-Uni (89,0 millions EUR) et en Chine (9,4 millions EUR),

et les frais liés : au changement de modèle opérationnel au Royaume-Uni (16,4 millions EUR) ; à la cessation de l'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules utilitaires lourds en Allemagne (10,3 millions EUR) ; aux coûts de cession et de fermeture en Chine (7,5 millions EUR) ; aux coûts d'intégration suite aux acquisitions de Guardian Glass Co. aux Etats-Unis et en Espagne (4,0 millions EUR) ; et à la finalisation d'un projet majeur d'acquisition/intégration au Canada (0,8 million EUR). Enfin, des réajustements d'instruments financiers (-0,4 million EUR) et l'amortissement d'actifs incorporels (11,6 millions EUR) sont également inclus.

- Le résultat courant avant impôts, part du groupe, a baissé de 19,8% à 104,7 millions EUR.
- Belron prévoit pour 2015 une croissance organique des ventes modérée dans un marché dont les tendances sous-jacentes défavorables devraient se poursuivre. Après une période initiale douce, les conditions hivernales dans le nord de l'Europe se sont durcies au cours des dernières semaines, et l'Amérique du Nord a connu un hiver relativement sévère. Belron prévoit la poursuite de la croissance dans les marchés émergents. Les coûts de restructuration importants qui ont été engagés fin 2014 devraient porter leurs fruits en 2015. Afin d'améliorer ses résultats financiers, Belron continuera à innover dans tous les domaines, à augmenter la flexibilité de ses services et à améliorer son efficacité.

Retrouvez tous les communiqués de presse de Dieteren à l'adresse suivante : [www.dieteren.com/fr/newsroom/communiqués-de-presse](http://www.dieteren.com/fr/newsroom/communiqués-de-presse)





# CHIFFRES CLÉS

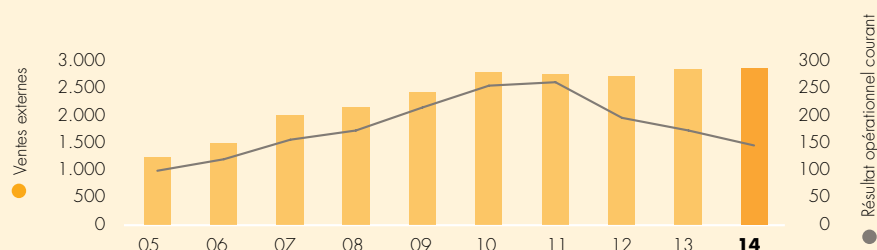
## BELRON

(en millions de EUR)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>1</sup>	2013	2014
Nombre d'interventions (en millions)	5,3	6,1	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	11,0
Ventes externes	1.253,7	1.507,3	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.881,1
Résultat opérationnel courant <sup>2</sup>	99,2	119,9	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	145,3
Marge opérationnelle courante	7,9%	8,0%	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,0%
Résultat courant, part du groupe										
avant impôts <sup>2</sup>	59,8	72,0	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	104,7
après impôts <sup>2</sup>	45,8	62,7	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	76,0
Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)	10.932	12.731	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	26.542

<sup>1</sup>Après retraitement à la suite de l'application rétrospective de la norme révisée IAS 19 sur les avantages postérieurs à l'emploi.

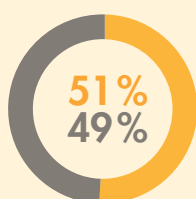
<sup>2</sup>Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

ÉVOLUTION DES VENTES ET  
DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT DE BELRON DEPUIS  
2005  
(en millions de EUR)



RÉPARTITION  
GÉOGRAPHIQUE  
DES VENTES (2014)

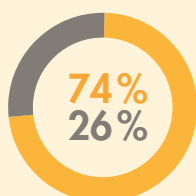
**2.881,1**  
millions EUR



en millions de EUR	2013	2014	Var.
• Europe	1.533,4	1.455,2	-5,2%
• Reste du monde	1.309,7	1.425,9	+8,9%
Total	2.843,1	2.881,1	+1,3%

RÉPARTITION DES  
INTERVENTIONS  
PAR TYPE (2014)

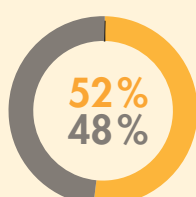
**11,0**  
millions d'interventions



en millions d'unités	2013	2014	Var.
• Remplacement	7,8	8,1	+3,0%
• Réparation	3,0	2,9	-2,5%
Total	10,8	11,0	+1,5%

RÉPARTITION DES  
INTERVENTIONS  
PAR TYPE (2014)

**11,0**  
millions d'interventions



en millions d'unités	2013	2014	Var.
• Mobiles	5,7	5,7	+0,3%
• Points de service	5,1	5,3	+2,9%
Total	10,8	11,0	+1,5%

# UN GROUPE CONSCIENT DE SES RESPONSABILITÉS







RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

# D'ETEREN AUTO

## UN ENGAGEMENT FORT, DES ACTIONS CONCRÈTES

**La protection de l'environnement, l'éthique dans la conduite des affaires, la valorisation des talents et le soutien aux communautés sont les axes sociétaux dans lesquels D'Ieteren Auto s'investit depuis plusieurs années. La responsabilité sociétale étant un vecteur de progrès à long terme, les collaborateurs de D'Ieteren Auto sont encouragés à la mettre en œuvre dans leurs actions au quotidien.**

### 1. LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT AU TRAVERS D'UNE MOBILITÉ FLUIDE, SÛRE ET RESPECTUEUSE

Compte tenu de ses activités, D'Ieteren Auto engage son expertise en faveur d'une mobilité durable et respectueuse de l'environnement. Pour y parvenir, l'entreprise s'adapte à l'évolution des comportements de ses clients et des produits qu'elle commercialise. Elle veille également à réduire l'empreinte écologique de ses propres activités de distribution.

#### 1.1. UNE PROMOTION ACTIVE DES VÉHICULES À FAIBLES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

Les marques distribuées par D'Ieteren Auto ont en catalogue des véhicules dont les performances écologiques sont excellentes. Au cours de cette dernière décennie, la consommation des moteurs TDI et TSI a été réduite de plus de 30% et le groupe Volkswagen s'est fixé comme objectif d'en améliorer encore le rendement d'environ 15% d'ici à 2020. En outre, le groupe Volkswagen dispose de la gamme de véhicules la plus étendue roulant au gaz naturel (CNG), un carburant particulièrement respectueux de l'environnement. Citons, entre autres modèles, les Škoda Citigo et Octavia, les Volkswagen ECO up!, Touran, Golf et Caddy, l'Audi A3 g-Tron ou encore les SEAT Mii et Leon TGI. Parallèlement à ces motorisations, D'Ieteren Auto distribue également sur le marché plusieurs véhicules hybrides associant un moteur à essence à une unité électrique, disponibles pour un nombre croissant de modèles chez Volkswagen, Audi et Porsche. Enfin, les véhicules électriques du groupe Volkswagen sont arrivés en Belgique fin 2013 avec les Volkswagen e-up! et e-Golf.



D'Ieteren Auto a, quant à lui, mis en place des structures internes pour promouvoir au mieux les véhicules à faibles émissions de CO<sub>2</sub> auprès de ses clients et adapter les techniques de vente et d'après-vente à la commercialisation de ce type de produits. Ces initiatives ont conduit notamment au développement d'une communication environnementale complète sur les technologies alternatives et à l'organisation de nombreuses actions de sensibilisation auprès des clients.

Des partenariats ont par ailleurs été créés avec des entreprises actives dans le domaine des énergies alternatives et des actions de sensibilisation menées auprès d'autorités locales ou régionales, chambres de commerce et fédérations industrielles pour offrir au client une solution complète de mobilité et déployer l'accès aux équipements de recharge. Un bel exemple est la plateforme collaborative EVORA. Son objectif est de mettre à disposition des automobilistes des bornes de recharge pour véhicules électriques dans les principales villes situées en région flamande (voir page 42).

#### VOLKSWAGEN XL1 : BREF INVENTAIRE DES PERFORMANCES DE LA VOITURE DU FUTUR

La nouvelle Volkswagen XL1 n'émet que 24 g/km de CO<sub>2</sub> grâce à sa consommation moyenne de 0,9 l/100 km. Ces performances s'expliquent d'une part par une carrosserie ultralégère, une aérodynamique parfaite et par son système hybride « plug-in ». La batterie d'accumulateurs peut être alimentée en électricité via une prise de courant standard. De plus, elle se recharge également lors des phases de freinage grâce à un système de récupération, le moteur électrique faisant alors office d'alternateur.



## EVORA, UN PARTENARIAT PRIVÉ/PUBLIC POUR LA MISE EN PLACE DE BORNES ÉLECTRIQUES

La Belgique compte relativement peu de bornes de recharge pour voitures électriques, ce qui a pour effet de dissuader les citoyens d'opter pour ce moyen de transport. Une majorité d'entre eux se voient ainsi contraints de garer leur véhicule sur la voie publique, sans savoir comment obtenir une borne de recharge dans la rue ni qui solliciter pour ce faire.

### HUGO SEGHERS,

Low Emission Vehicles Manager chez D'leteren Auto



« Sans une mise à disposition de bornes, il sera difficile de promouvoir les véhicules électriques. EVORA est le résultat d'une collaboration entre différentes marques automobiles – dont Audi et Volkswagen –, les autorités locales et des gestionnaires du réseau électrique. EVORA a pour ambition de couvrir les cinq plus grandes villes de

Flandre dès 2015. »

## 1.2. DES INITIATIVES EN FAVEUR D'UNE MOBILITÉ DURABLE

Face aux problèmes de congestion du trafic, de stationnement, etc., de nouvelles formes de mobilité se développent. D'leteren Auto souhaite prendre part à ces développements et devenir un partenaire de choix pour enrichir les stratégies de mobilité et offrir des solutions concrètes aux automobilistes.

L'entreprise participe aux principaux groupes de travail sur la mobilité durable en région Bruxelloise: BECI – la Chambre de Commerce & Union des Entreprises de Bruxelles –, le Hub Mobilité qui étudie entre autres les dossiers relatifs à la fluidité du trafic, l'e-mobility ou encore la sécurité routière, et la « Commission de la Mobilité » lancée à l'initiative du gouvernement bruxellois et qui rassemble les principaux acteurs de la mobilité dont les ligues cyclistes, les transports en commun, les sociétés de taxis, etc.

D'leteren Auto a développé en janvier 2013 une solution innovante facilitant l'autopartage – appelée Keyzee –, totalement intégrée à un smartphone. Plus besoin de partager la clé de la voiture, qui peut désormais être ouverte et démarrée grâce à une application sur smartphone. Ce système, particulièrement convoité par les sociétés de location automobile, d'autopartage et d'autres acteurs de mobilité, permet de réduire le nombre de véhicules en flotte. Sa commercialisation est réalisée en partenariat avec Continental depuis septembre 2014.



Dans un souci de cohérence et d'exemplarité, D'leteren Auto promeut en interne des mesures visant à inciter son personnel à adopter une mobilité plus flexible et respectueuse de l'environnement. Des pistes sont régulièrement proposées en vue de juguler les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la mobilité professionnelle du personnel telles que la promotion du travail à domicile, une gestion pointue de la flotte de véhicules, la promotion de la conduite écologique, la multimodalité telle que la combinaison des transports en commun et de la voiture de société, le vélo ou le covoiturage assorti d'une garantie de parking. L'entreprise organise également pour son personnel un service quotidien de navettes vers les gares situées près de ses sites. Enfin, des campagnes de sensibilisation récurrentes à la problématique des déplacements sont organisées en interne.

### 1.3. UNE GESTION ENVIRONNEMENTALE ET ÉNERGÉTIQUE EFFICACE DES INFRASTRUCTURES

D'leteren Auto applique depuis plusieurs années différentes mesures visant une utilisation rationnelle de l'énergie dans ses infrastructures et l'intégration d'énergies alternatives. Ses objectifs pour 2015 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 déjà été dépassés. Ceci est 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, le recours à la géothermie ou encore le développement de systèmes d'éclairage et de chauffage par zone. Par ailleurs, D'leteren Auto veille dans tout aménagement ou construction de bâtiment à améliorer le plus possible la performance énergétique. Pour 2018, l'entreprise entend produire la moitié de l'énergie électrique consommée sur l'ensemble de ses sites.

La durabilité s'apprécie également selon l'occupation des sols. Plusieurs sites récemment aménagés disposent de corridors verts destinés à favoriser la biodiversité grâce à la plantation de végétaux natifs et d'arbustes attirant des abeilles et une petite faune locale. Outre leur impact écologique, ces couloirs naturels ne demandent pas d'entretien et permettent de recueillir temporairement les eaux tombées.

Concernant la gestion des déchets, l'entreprise promeut activement le tri et la collecte sélective des déchets de bureaux et de garages ainsi que le stockage sécurisé de produits dangereux. Des îlots de tri sélectif, répartis dans l'ensemble des locaux, ont été mis en place et ont été assortis de campagnes de sensibilisation en interne, avec pour objectif d'augmenter sensiblement la qualité et la quantité du recyclage. A l'heure actuelle, près de 60% des déchets produits sont recyclés. Au-delà, des initiatives se manifestent, à la résonance sociale marquée : récupération d'articles de bureau en faveur d'ateliers protégés, réutilisation d'uniformes, collecte de bouchons en



plastique ou recyclage de smartphones au profit d'œuvres charitables,...

Les véhicules en fin de vie constituent également un tonnage considérable de déchets composites. D'Ieteren Auto travaille dans ce domaine avec Febelauto, qui a pour mission d'organiser et de suivre la gestion des véhicules hors d'usage, conformément à la directive européenne en vigueur. A l'heure actuelle, Febelauto parvient à recycler environ 90% du poids de ces véhicules dans un circuit homologué et contrôlé, faisant de la Belgique un des meilleurs élèves européens.

## 2. L'ÉTHIQUE : UNE CONDUITE SAINTE DES ACTIVITÉS

Les métiers de service de D'Ieteren Auto lui donnent des responsabilités envers ses clients, ses collaborateurs et ses nombreux partenaires, que l'entreprise veut assumer de manière exemplaire. Il en va de sa réputation et de la confiance qu'elle inspire.

C'est la raison pour laquelle D'Ieteren Auto a rédigé un code éthique, «The WayWeWork», à destination de ses collaborateurs. Ceux-ci sont encouragés à respecter les principes

qui y sont énoncés dans tous les aspects de leur métier. Les réponses aux questions posées sur ces matières sont communiquées à l'ensemble de l'entreprise afin de sensibiliser tous les collaborateurs aux situations problématiques.

Des politiques internes et directives ont été renforcées en accord avec le code éthique. C'est le cas notamment des politiques d'achat et de mécénat qui intègrent désormais des critères d'exclusion et de sélection clairs et transparents, ce qui renforce les relations de confiance et de respect avec les différentes parties concernées. Les processus des ressources humaines sont révisés afin d'y assurer une parfaite intégration des principes du code éthique. C'est le cas notamment pour les politiques de mobilité interne et de rémunération.

## 3. LA VALORISATION DES TALENTS

D'Ieteren Auto investit de manière continue dans le renforcement des compétences de ses collaborateurs et a dispensé en 2014 6.259 jours de formation technique et/ou comportementale. 78% du personnel ont ainsi pu suivre une formation, avec en moyenne 3,7 jours de formation par collaborateur. 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. En outre,



### LIEVEN FRANÇOIS,

Property Manager chez D'Ieteren Auto



« Le nouveau site de Porsche à Mechelen recourt à un réseau géothermique pour réchauffer ses locaux ou les refroidir au gré des saisons. 24 forages de 100 mètres ont été réalisés sur le site pour abriter un nombre équivalent de pompes à chaleur assurant au bâtiment une température égale. De plus, un échangeur thermique récupère 75% de la chaleur sortant de ce bâtiment, par ailleurs parfaitement isolé. »

des évaluations sont organisées sur une base régulière pour l'ensemble des dirigeants et *senior managers*, dans une optique de développement de leur leadership au bénéfice d'un bon climat de travail.

Au-delà de la formation de son propre personnel, D'leteren Auto a développé un large programme de formations à destination du personnel des concessions indépendantes de ses réseaux. Pas moins de 1.375 jours de formation ont été organisés en 2014.

D'leteren Auto s'engage également à développer des passerelles avec les écoles afin de soutenir leur enseignement et valoriser les jeunes dans la construction de leur avenir professionnel. L'entreprise a déjà mené diverses actions en ce sens :

- organisation de cours gratuits à plus d'une centaine de professeurs d'écoles techniques sur les développements technologiques automobiles les plus récents ;
- mise à disposition d'informations techniques pour les étudiants et les enseignants ;
- formations sur le terrain pour les étudiants ;

- mis en place de formations en alternance qui permettent aux demandeurs d'emploi de combiner un cursus scolaire avec un parcours professionnel ;
- soutien d'étudiants dans la réalisation de leur travail de fin d'études, incluant des stages dans l'entreprise.

Depuis 2014, D'leteren Auto est un membre actif de la Fondation pour l'Enseignement, qui rassemble entre autres l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), son pendant bruxellois BECI, les 5 réseaux d'enseignement obligatoire, AGORIA, et plus d'une vingtaine d'entreprises belges. Sa mission est de devenir un point de rencontre privilégié entre l'école et l'entreprise et contribuer ainsi à améliorer la qualité et l'équité de l'enseignement au travers de projets concrets avec les acteurs de terrain. La Fondation favorise l'échange des meilleures pratiques entre les entreprises membres et les écoles. Dans ce cadre, D'leteren Auto s'est engagé à développer en 2015 des stages en entreprise pour des enseignants afin d'enrichir leurs connaissances. D'leteren Auto mettra également à disposition des directions d'école qui le souhaitent des compétences spécifiques (conseils financiers, juridiques, conseils pour l'entretien de bâtiments,...) afin de les soutenir dans la gestion quotidienne de leur école.





## 4. LE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS LOCALES

D'Ieteren Auto joue un rôle actif dans le monde associatif belge. Face à une sollicitation croissante et dans un souci d'éthique et de transparence, l'entreprise a défini en phases successives sa politique de mécénat Give & Gain. Celle-ci répond à trois objectifs : cibler les actions de soutien de D'Ieteren Auto dans des causes proches de ses métiers et ses engagements sociétaux ; encourager la solidarité auprès des membres de son personnel et valoriser les collaborateurs déjà actifs dans une asbl ; renforcer D'Ieteren Auto dans son rôle citoyen.

Give & Gain se ventile en trois axes d'activités :

- les **activités de volontariat** : D'Ieteren Auto offre depuis 2010 la possibilité aux collaborateurs qui le souhaitent de consacrer une journée de leur temps de travail à un projet caritatif. Les associations sélectionnées et les activités proposées sont variées afin d'attirer le plus grand nombre de volontaires : aide aux personnes âgées, sans domicile

fixe, dans les restaurants sociaux, activités avec les enfants séparés de leurs parents, dans les écoles de devoirs ou d'alphabétisation, travaux dans des réserves naturelles, etc. Les Give & Gain Days sont organisés sur deux semaines au cours desquelles quelque 300 personnes de tous les départements et de tous les niveaux hiérarchiques s'investissent en équipes au profit d'associations.

- l'**appel à projets** : depuis deux ans, D'Ieteren Auto organise un appel à projets auprès de ses collaborateurs afin de les inciter à présenter à l'entreprise des associations ayant un projet de mobilité solidaire à financer. Les projets sont sélectionnés par un comité interne selon des critères clairement établis. L'appel à projets permet de soutenir un large spectre d'associations, seul le projet doit cadrer avec le thème de la mobilité.
- les **programmes à long terme** : il s'agit d'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. 2014 est l'année de développement des programmes à long terme. Deux



programmes sont désormais prêts à être déployés en 2015 pour une période de trois ans :

- La sensibilisation à la sécurité routière à destination de jeunes en décrochage ou issus de quartiers défavorisés. Ce programme, développé en collaboration avec l'IBSR, a pour ambition d'aider ces jeunes à adopter des comportements responsables visant à réduire le nombre et la gravité des accidents routiers ;
- L'accès au permis de conduire pratique pour des personnes défavorisées. En partenariat avec VAB et Total Belgium, D'leteren Auto souhaite investir dans la formation de personnes pour qui l'obtention du permis de conduire augmenterait sensiblement les chances de décrocher un emploi. Ce programme, appelé licence to Work, est coordonné par Mobiel 21, une association promouvant la mobilité durable à destination de tous. Une de ses missions vise à faciliter l'intégration dans la société des personnes en difficulté sociale et/ou financière au travers d'une mobilité accessible.

## ALAIN LEMERCIER,

Brand Service Manager & ISO Coordinator chez Škoda Import, porteur du projet « Camp de Partage » dans le cadre de l'appel à projets 2014



« Le Camp de Partage permet d'offrir chaque année 15 jours de vacances d'été ainsi que des week-ends et des loisirs à des enfants placés en institutions ou issus de familles précarisées. A travers ces activités, l'objectif est de tisser avec eux des liens d'amitié durables, se prolongeant au-delà de leur vie en institution, à l'âge où la prise de l'autonomie se complique souvent par l'isolement social ou affectif. C'est à cela qu'a contribué D'leteren Auto en soutenant financièrement le Camp de Partage au travers de son appel à projets 2014. »





## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

# BELRON

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

Belron continue d'exercer son activité de manière responsable en privilégiant quatre axes majeurs :

- **L'environnement :** Belron continue de prendre des mesures concrètes pour réduire son empreinte environnementale ;
- **L'éthique :** Belron continue de veiller à ce que ses lignes de conduite soient respectées partout grâce à des formations et un suivi réguliers ;
- **L'humain :** Belron poursuit ses efforts pour maintenir des niveaux d'implication exceptionnels de ses collaborateurs ;
- **Le soutien aux communautés :** Belron continue d'apporter un soutien actif aux communautés locales à travers le monde ainsi qu'à différentes causes.

Les activités menées dans ces domaines font partie intégrante de la façon dont Belron conduit ses affaires. Elles sont également un élément essentiel de ses relations avec ses clients, ses collaborateurs et ses fournisseurs.

### 1. ÉVALUATION DE NOS PROGRÈS

En 2014, Belron a procédé à l'évaluation d'un certain nombre de programmes et plateformes susceptibles de mesurer : les progrès accomplis par rapport à ses objectifs de responsabilité d'entreprise, le mode d'intégration des initiatives, leur comparaison aux meilleures pratiques, et comment on peut encore améliorer les points à l'ordre du jour. Après examen d'un certain nombre de partenaires, Belron a décidé de s'associer à l'entreprise EcoVadis. Son travail permettra d'évaluer les progrès accomplis par rapport à l'engagement pris dans le cadre du Pacte mondial des Nations unies et d'aider à répertorier les opportunités stratégiques d'amélioration.

Dans le cadre de son évaluation, EcoVadis se renseigne sur les politiques mises en place dans les domaines de l'environnement, du soutien aux communautés et de la gouvernance, sur les actions décidées et les résultats obtenus. Cette évaluation est étayée par des documents justificatifs. Une fois qu'EcoVadis a analysé l'évaluation et les documents justificatifs, elle attribue une distinction (bronze, argent ou or) qui permet de comparer





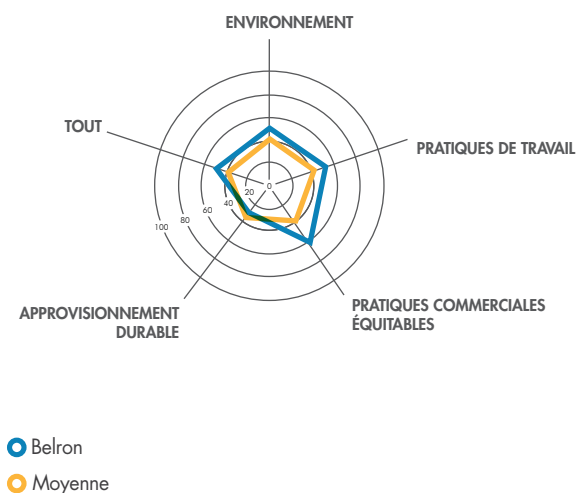
la performance de l'entreprise à l'aune des résultats obtenus par les autres sociétés du secteur.

Belron a retiré du rapport de comparaison généré par EcoVadis les trois enseignements suivants :

- Belron affiche une performance qui le classe parmi les leaders de son secteur ;
- Belron dispose encore d'une marge de progression ;
- Belron doit accorder une attention particulière à sa gestion des fournisseurs.

Neuf filiales de Belron ont déjà effectué leur évaluation et il est prévu de déployer le programme en 2015 dans l'objectif que toutes les filiales parviennent à décrocher la distinction « or » d'ici les trois prochaines années. Les dernières évaluations ont permis de décerner celle-ci à Carglass® France et Carglass® Belgique, ce qui les place dans les 2% des entreprises les mieux notées par EcoVadis.

## BENCHMARKING



Ces scores concernent **Belron International Ltd** (Groupe) par rapport à la moyenne de toutes les entreprises du même secteur évaluées par EcoVadis.

## CELINE COULIBRE-DUMENIL,

Responsable RSE et Communication corporate,  
Carglass® France



« En 2014, Carglass® France a défini et lancé la deuxième phase de son engagement en matière de RSE. Baptisé IMPACT+, ce programme complet et approfondi définit des objectifs et des actions destinés à renforcer les impacts positifs de Carglass® sur les quatre piliers de la RSE :

- Nos collaborateurs, par une politique de la diversité, de la santé et de la sécurité, la mobilité interne et la formation ;
- L'environnement, par un système de gestion environnementale certifié et efficace, une réduction significative de nos émissions de CO<sub>2</sub>, un service mobile responsable et un recyclage performant ;
- Nos clients et partenaires, par le biais d'opérations de RSE conjointes, une meilleure information de nos clients et le renforcement de notre politique d'approvisionnement responsable ;
- Nos territoires, par le biais d'initiatives locales avec nos parties prenantes, l'application de « Notre façon de travailler » et un programme de soutien aux communautés renforcé.

Ce programme, qui a démarré en 2014 avec un plan d'action sur 3 ans, est partagé et mis en œuvre par l'équipe de direction, avec le soutien des ambassadeurs RSE. Les actions et les résultats font l'objet d'une communication interne et externe. »

Par ailleurs, Belron évalue un programme qui lui permettra de s'assurer que ses principaux fournisseurs exercent leurs activités dans une démarche de développement durable. Belron prévoit d'introduire une évaluation régulière de ses fournisseurs qui comprendra, outre des aspects de leur performance dans le cadre de leur contrat, des critères de développement durable comme un des principaux sujets de discussion.

## 2. L'ENVIRONNEMENT – RÉDUIRE NOTRE IMPACT AU MAXIMUM

Un élément essentiel de la satisfaction client, identifié à partir des retours des clients, consiste à être capable d'offrir le service attendu au moment et au lieu qui conviennent le mieux à nos clients. Cela suppose d'être capable de proposer un service mobile. Soucieux de l'empreinte carbone de son activité mobile, Belron a mené une étude\* pour comparer l'empreinte carbone liée à son offre dans les points de service par rapport à celle de ses unités mobiles. Belron a découvert que dans la mesure où le technicien effectue au moins trois interventions mobiles par jour, la quantité de CO<sub>2</sub> générée par les véhicules utilisés pour se rendre chez le client et celle générée par les clients qui viennent dans un point de service sont les mêmes. Si ce chiffre peut être augmenté à 4 ou 5 interventions par jour, l'empreinte carbone d'une intervention mobile devient nettement moins importante. L'étude a également permis de montrer que la réparation d'un pare-brise produit un cinquième de l'empreinte carbone liée à son remplacement, soit une économie de 40 kg de CO<sub>2</sub> par intervention. En 2014, Belron a effectué 2,9 millions de réparations à travers le monde, ce qui a permis d'économiser plus de 116.000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

\*L'étude a été conduite conformément au Protocole GES en 2014 par Sustain Ltd, un cabinet de conseil britannique spécialisé dans le développement durable. Elle a ensuite fait l'objet d'une vérification indépendante par Fishwick Environmental.



À la suite d'un examen du système actuel de collecte des données environnementales, Belron a mis en place un nouveau système en 2015. Celui-ci assurera la validation des données et son utilisation est plus simple. Il fournira toute une série d'indicateurs de mesure, de graphiques et d'indicateurs clés de performance qui augmenteront d'autant la valeur pour les utilisateurs et la précision des rapports.

Belron profitera de cette occasion pour examiner ses historiques de données et élargir son reporting afin d'y inclure certaines de ses plus petites filiales et s'assurer de la validation en externe de ses données et calculs. Cette procédure sera coordonnée avec D'Ieteren afin d'assurer la migration en toute transparence vers le nouveau système.

### 3. L'ÉTHIQUE – LA BONNE FAÇON DE TRAVAILLER

Notre engagement à veiller au maintien de niveaux d'éthique de travail les plus élevés, partout dans le monde, continue d'être renforcé par le code éthique de Belron – « Notre façon de travailler ».

En 2014, le site internet de Belron consacré à l'éthique a été mis à jour afin que les différents pays disposent d'un portail en ligne central pour télécharger le code éthique « Notre façon de travailler », ainsi que des affiches présentant la ligne d'appel « Speak Up » dans leur propre langue.

Ce site héberge également la formation de sensibilisation à l'éthique par le biais d'un module en ligne. Même s'il est préférable de suivre cette formation en face à face avec un

#### MATTIE VANDUFFEL,

Responsable logistique – Carglass®  
Distribution, Belgique



« En mai 2013, nous avons commencé à travailler sur un plan d'action, en association avec le programme Lean and Green et l'Institut flamand de logistique, afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de nos activités de transport et logistiques. Ce projet vise une diminution d'au moins 20% sur une période de cinq ans.

Au titre des actions que nous avons conduites dans le cadre de ce programme à ce jour, nous avons reçu début 2014 un prix décerné par Lean and Green. Cette récompense marque aussi l'aboutissement de nombreuses initiatives déjà entreprises par nos collaborateurs, notamment : la constitution d'un groupe CO<sub>2</sub>, l'achat d'une camionnette au CNG (gaz naturel), la mise à disposition de vélos pour les collaborateurs, la participation à des campagnes de sensibilisation et la rénovation complète de l'un de nos entrepôts.

Nous avons eu le sentiment que le programme Lean and Green cadrait parfaitement avec la politique de Carglass® et participer à ce programme est une motivation supplémentaire pour poursuivre la politique de développement durable. »





## NATALIE CREDE,

Senior Vice President du développement des collaborateurs et du leadership – Safelite® AutoGlass



« Chez Safelite, nous avons pris l'engagement de miser sur une culture d'entreprise fondée sur les collaborateurs et centrée sur les clients. Nous sommes convaincus que des collaborateurs heureux et talentueux, qui portent sur leur travail le regard d'un client, nous permettront de poursuivre sur la voie de la croissance et de la réussite. Pour nous, cela suppose de toujours faire adopter la bonne attitude par rapport à nos employés et nos clients, ce que nous avons baptisé « Taking the High Road », adopter la bonne voie.

Nous disposons d'un ensemble de compétences qui nous aident à modeler notre comportement et par-dessus tout, nous voulons incarner nos valeurs. Cela implique de faire les bonnes choses et de suivre nos convictions – et nos règles –, même lorsqu'on est seuls.

Avec notre programme « Taking the High Road », responsables et employés se voient remettre une vidéo, un guide de poche et des affiches qui vantent notre politique « Open Door » (porte ouverte) et décrivent les différentes étapes à suivre pour dénoncer une violation d'ordre éthique. Une formation continue est disponible via une série de cours. »

responsable, nous avons conscience que cela n'est pas toujours possible. Le module de formation en ligne contient donc la même formation et se termine par une évaluation sur cinq cas. Le module a été traduit en suédois, en hongrois, en russe, en turc, en allemand, en mandarin et en portugais du Brésil.

Bien que les collaborateurs de Belron soient invités à s'adresser à leur manager s'ils sont témoins d'une situation qui les préoccupe ou s'ils se trouvent dans une situation difficile, Belron met également à leur disposition une ligne téléphonique indépendante « Speak Up », dont la gestion est confiée à Expolink.

Expolink fait suivre un programme de formation très rigoureux à tous ses opérateurs de centres d'appels. Ce programme comprend notamment la prise en charge d'appelants en détresse ou bouleversés et la compréhension des risques, de l'éthique, de la gouvernance et des différences culturelles. Même si ce centre d'appels se situe au Royaume-Uni, Expolink est en mesure de répondre aux appelants de toutes les filiales de Belron dans le monde en les mettant en contact avec le bon interprète.

En novembre 2014, Speak Up avait reçu 26 appels. Chaque appel fait l'objet d'un compte-rendu auprès d'une équipe centrale indépendante chez Belron qui travaille avec la direction du pays concerné pour assurer un suivi des problèmes qui ont été soulevés. Ce système a confirmé son efficacité pour les collaborateurs de Belron et pour l'entreprise dans son ensemble.



## 4. L'HUMAIN – LA RECONNAISSANCE

La vision chez Belron, c'est d'être « le meilleur endroit où l'on puisse travailler » et, malgré des conditions de marché difficiles, améliorer l'implication des collaborateurs est une priorité pour le groupe. Cette démarche s'est poursuivie jusqu'à atteindre une reconnaissance externe avec le statut de « Meilleur employeur » décerné dans plusieurs pays. Carglass® Allemagne l'a ainsi décroché pour la première fois en 2014 et Smith & Smith® en Nouvelle-Zélande a atteint la 7<sup>e</sup> place du classement.

En 2014, Belron a atteint un record de 51 nominations pour le prix Belron Exceptional Customer Service Award (BECSA), avec 16 filiales qui ont présenté les vainqueurs enthousiastes de leur programme de reconnaissance local. Chacun des 51 nominés avait à son actif une expérience extraordinaire en termes de service rendu au client. Parmi les histoires les plus éloquentes de l'année écoulée, on retiendra :

- Des techniciens qui vont particulièrement loin pour faire en sorte que leurs clients puissent reprendre la route ;
- Des équipes et des individus qui apportent une aide précieuse à des clients confrontés à des conditions météorologiques extrêmes ;
- Des responsables de points de service qui inspirent des performances et un service au client de premier ordre à leurs équipes ;

- Des professionnels des ressources humaines qui développent des initiatives afin d'aider leurs collègues ;
- Des équipes innovantes qui mettent au point de nouvelles technologies et utilisent les médias sociaux pour faire vivre une expérience encore plus marquante à nos clients.

Toutes les nominations sont jugées par un panel conduit par le CEO du groupe, entouré de dirigeants du groupe. Sur les 51 nominations, 21 lauréats représentant 13 pays ont été récompensés. Vous retrouverez ci-dessous les témoignages de Jack Gregory et d'Aris Kalfas, deux des heureux gagnants.

### JACK GREGORY,

Technicien Smith & Smith, Nouvelle-Zélande



Bien qu'il n'ait qu'un an d'ancienneté chez Smith & Smith, Jack a fait grande impression sur ses clients et collègues. Il a reçu un BECSA qui récompense ses scores NPS constamment élevés, alors qu'il relevait le défi de se muer en technicien mobile.

Lorsqu'on lui a demandé pourquoi il aime son métier de technicien, Jack a répondu : *« J'aime rencontrer des gens venus d'horizons différents dans Auckland. J'apprécie aussi de pouvoir changer le cours de la journée d'un client en le sortant d'une situation désagréable. »*

### ARIS KALFAS,

Responsable d'un point de service, Carglass® Grèce



Aris est le premier manager chez Carglass® Grèce à diriger deux points de service, tout en obtenant systématiquement des scores NPS élevés. C'est également lui qui est à l'origine de l'idée du premier point de service Proxy-Pro à Chalkidiki (grand centre touristique dans le nord de la Grèce) afin de mieux servir les clients, tout en réalisant, en parallèle, d'importantes économies grâce à des déplacements moins importants.

Aris, qui travaille chez Carglass® depuis 6 ans, a déclaré : *« Le sourire d'un client satisfait est ce qui compte le plus – ce sourire, c'est ma plus belle récompense ! Pour moi, la clé de la réussite réside dans le travail d'équipe. »*

## BENTE BIRKLAND,

Directrice marketing, Hurtigruta Carglass®, Norvège



«Hurtigruta Carglass® a fait le choix de soutenir une association caritative locale baptisée Sunnaas Foundation. Nous nous sommes engagés avec eux pour trois ans. Cette fondation finance des projets de rééducation pour des personnes souffrant de blessures graves. L'hôpital Sunnaas est le plus grand hôpital de rééducation

de Norvège, où sont pris en charge les blessés les plus graves venus de tout le pays.

Nous avons décidé d'apporter notre soutien à cette fondation car, selon nous, cette action a un lien avec notre activité dans la mesure où nombre des personnes auxquelles elle vient en aide ont eu un grave accident de la route. La fondation accomplit un énorme travail d'accompagnement des patients en phase de réadaptation, en se concentrant sur leur réintégration dans la société. Nous nous sommes engagés à la soutenir par des dons et en cherchant à organiser des actions pour lever des fonds au sein de nos effectifs. »

## 5. SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS – SAVOIR RENDRE

Belron estime avoir un devoir de soutien aux communautés où il est présent. Plusieurs pays mènent ainsi un travail auprès d'organisations ou associations caritatives locales. Comme ces questions de soutien à la communauté relèvent de chacune des filiales à titre individuel, celles-ci peuvent concentrer leurs efforts et leur énergie sur les domaines où elles peuvent véritablement faire la différence pour leur communauté locale. Les collaborateurs de Belron choisissent les organisations qui comptent le plus pour eux, leur font des dons monétaires ou matériels (des ordinateurs, par exemple) et organisent des événements destinés à lever des fonds, mobiliser des bénévoles et partager des compétences.

Outre ces actions locales, Belron continue d'entretenir un solide partenariat avec l'organisation caritative sud-africaine Afrika Tikkun. La participation de centaines d'employés de Belron tous les ans au triathlon de Londres permet, depuis plus de 10 ans, de récolter des sommes importantes. En 2014, Belron a décidé d'organiser son propre triathlon. Il a eu lieu à Dorney Lake, au Royaume-Uni. Plus d'un millier de collaborateurs originaires de 22 pays y ont pris part pour collecter des fonds destinés à Afrika Tikkun.

L'événement étant exclusivement réservé aux employés de Belron, plusieurs disciplines ont été ajoutées, dont, pour la première fois, un super sprint et une course/marche de loisir de 5 km afin d'encourager encore plus de participants à se joindre à l'événement. Celui-ci a été un franc succès. Une enquête menée auprès des participants a révélé que selon eux, c'était le meilleur triathlon auquel ils avaient jamais participé.





La levée de fonds a également été une grande réussite, avec plus de 600.000 EUR récoltés pour le programme Job Readiness qui concerne l'ensemble des six centres d'Afrika Tikkun. Cette somme permet à l'association de toucher davantage de jeunes dans les communautés et de s'assurer qu'ils reçoivent tout le soutien nécessaire pour les aider à rompre le cycle de la pauvreté.

Une fois encore, les employés de Belron ont été rejoints par de jeunes athlètes du programme sportif d'Afrika Tikkun. Phumzile Valashiya, Lebogang Mashabela et Precious Hlaka se sont exprimés pendant la journée sur leurs expériences en Afrique du Sud et la façon dont l'association les avait soutenus. Ils ont notamment expliqué comment l'intervention d'Afrika Tikkun leur avait apporté espoir et perspectives d'avenir.

Lors de la première semaine du mois de mars, six collaborateurs de Belron se sont rendus en Afrique du Sud pour observer comment les fonds collectés pour Afrika Tikkun dans le cadre du triathlon annuel et d'autres événements organisés par Belron à travers le monde étaient employés pour venir en aide à des milliers d'enfants défavorisés.

Pendant cinq jours, le groupe a partagé son temps entre Johannesburg et Le Cap, se rendant dans les six centres d'Afrika Tikkun. Ils ont passé du temps avec des bénéficiaires de l'association et travaillé avec les équipes dans les quartiers défavorisés. Ils ont vu comment les fonds levés par Belron permettent de faire la différence pour les enfants qui participent aux programmes d'Afrika Tikkun et pourquoi il est nécessaire de poursuivre ce soutien.

## STEVE YORK,

Belron Royaume-Uni



« J'ai ressenti un immense sentiment de tristesse et de colère lorsque nous nous sommes rendus dans les townships lors des visites à domicile, car j'ai vu la pauvreté et les conditions de vie des gens, ainsi que la criminalité dont j'avais entendu parler.

Sur une note plus positive, les centres que nous avons visités sont des lieux incroyables pour le développement des jeunes enfants : ils y ont accès à des livres, des ordinateurs, de la musique et un bon repas... C'était réjouissant de voir comment est utilisé l'argent récolté par Belron et de savoir que le triathlon permet de faire une grande différence. Les enfants ont l'air tellement heureux dans tous les centres. Ils doivent avoir du mal à rentrer chez eux.

Pendant notre voyage, le programme prévu nous a permis de tout observer. L'ensemble des responsables et du personnel est tellement heureux et nous avons été chaleureusement accueillis. Ce voyage m'a fait beaucoup réfléchir sur l'association. J'ai rencontré des gens extraordinaires et j'ai vécu une expérience que je ne suis pas près d'oublier. »



NOTES :

## CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale des actionnaires & Trading update.....	28 mai 2015
Cotation ex-coupon (ex <i>date</i> ).....	2 juin 2015
Mise en paiement du dividende ( <i>payment date</i> ).....	4 juin 2015
Résultats semestriels 2015 (après bourse) / Réunion analystes & conférence de presse.....	31 août 2015

## RELATIONS PRESSE ET INVESTISSEURS – GROUPE D'ITEREN

### Pascale Weber

s.a. D'Iteren 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](mailto:financial.communication@dieteren.be)  
Site internet: [www.dieteren.com](http://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](http://www.dieteren.com) ou sur simple demande.

Dit jaarverslag is ook beschikbaar in het Nederlands. This Annual Report is also available in English.

## CONCEPTION ET RÉALISATION: EMAKINA ([www.emakina.be](http://www.emakina.be))

Ce rapport n'aurait pu être réalisé sans les témoignages de collaborateurs du groupe D'Iteren et de personnes externes. Nous remercions **Koen, Christophe, Gunter, Marcel, Caroline, Jean-Yves, Darren, Peter, Oscar, Hervé, Robin, Marc, Hugo, Lieven, Alain, Céline, Mattie, Natalie, Jack, Aris, Bente et Steve.**

## PHOTOGRAPHIES:

David Plas, Studio Dann, Piet Mares Architectuurfotografie, photothèques Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron.

## IMPRESSION:

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'Iteren. 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'Iteren. Au cas où certains de ces risques et incertitudes viendraient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avèreraient incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'Iteren décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.





[www.dieteren.com/fr](http://www.dieteren.com/fr)



Téléchargez l'application D'Ieteren





RAPPORT FINANCIER ET DE GESTION  
**2014**

# Rapport financier et de gestion 2014

## Sommaire

1	Résultats de l'exercice 2014
7	États financiers consolidés 2014
8	Compte de résultats consolidé
9	État consolidé du résultat global
10	État consolidé de la situation financière
11	État consolidé des variations des capitaux propres
12	Tableau des flux de trésorerie consolidé
13	Notes annexes aux états financiers consolidés
77	Rapport du Commissaire
78	Comptes annuels statutaires résumés 2014
82	Déclaration de gouvernance d'entreprise
82	Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration, de gestion et de contrôle
87	Rapport de rémunération
90	Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
94	Informations sur le capital
96	Informations sur l'action
98	Indicateurs de responsabilité d'entreprise

## Contenu du rapport de gestion consolidé \*

1	Évolution des affaires, résultats et situation de la société
82	Déclaration de gouvernance d'entreprise
82	Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration et de leurs comités
86	Déroptions au code belge de gouvernance d'entreprise
68, 87	Rapport de rémunération
90	Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
94	Informations sur le capital
94	• Publicité des participations importantes (loi transparence)
95	• Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA sur les titres de la Société
59	• Capitaux propres
69	Gestion des risques financiers
76	Prestations fournies par le commissaire
76	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.



# Résultats de l'exercice 2014

Les résultats de D'Ieteren en 2014 sont conformes aux prévisions. Chez D'Ieteren Auto, la part de marché ainsi que la rentabilité ont progressé malgré une rude concurrence. Chez Belron, la contribution marginale de la forte hausse des ventes aux Etats-Unis n'a pu compenser que partiellement l'impact de la baisse enregistrée en Europe. Dans ce contexte, le Conseil d'administration de D'Ieteren a décidé de proposer un dividende inchangé.

Dans un environnement qui demeure difficile, les deux activités prennent des initiatives pour assurer leur développement et investir dans leur avenir : D'Ieteren Auto met en place une nouvelle structure de son réseau de distribution et investit dans ses concessions détenues en propre en région bruxelloise, tandis que Belron met en œuvre des mesures d'amélioration de sa rentabilité. Le groupe prévoit une hausse de son résultat consolidé courant avant impôts 2015, part du groupe, de plus de 10%.

## Synthèse Groupe

### A. VENTES

**Les ventes consolidées** ont atteint **5.541,6 millions EUR**, +1,3% par rapport à 2013. Elles se répartissent comme suit :

- **D'Ieteren Auto**: 2.660,5 millions EUR, **+1,3%** sur un an, dont une baisse organique de 0,2%. L'acquisition de concessions indépendantes fin 2013 et au premier semestre 2014 a contribué pour 1,5% aux ventes. La part de marché réelle<sup>1</sup> a augmenté à 22,67% (contre 22,39% en 2013). Au total, 111.667 véhicules ont été livrés en 2014 (contre 112.877 en 2013).
- **Belron**: 2.881,1 millions EUR, **+1,3%** sur un an, se répartissant en une croissance par acquisitions de 2,2% partiellement compensée par une baisse organique de 0,5%, un effet de change négatif de 0,3% et un effet calendrier défavorable de 0,1%. Le léger recul organique est dû à la baisse significative du marché en Europe du Nord à la suite d'un hiver doux, qui n'a pu être compensée totalement par l'impact des conditions hivernales extrêmes aux Etats-Unis.

### B. RÉSULTATS

- Le **résultat consolidé avant impôts** s'est inscrit à -5,3 millions EUR. Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur (-166,2 millions EUR), le résultat consolidé courant avant impôts a atteint 160,9 millions EUR (-11,7% sur un an). Les éléments inhabituels comprennent essentiellement les pertes de valeur sans effet de trésorerie et les coûts de restructuration chez Belron qui ont été annoncés mi-décembre 2014.
- Notre indicateur de performance<sup>2</sup>, le **résultat consolidé courant avant impôts**, part du groupe, s'est établi à 157,2 millions EUR, en recul de 11,5%, conformément aux prévisions d'une baisse légèrement supérieure à 10%. Il se répartit comme suit :
  - **D'Ieteren Auto et activités Corporate** : 52,5 millions EUR, +11,5% sur un an, reflétant principalement une diminution des investissements en marketing et un mix de produits favorable.
  - **Belron** : 104,7 millions EUR, -19,8% sur un an. La contribution marginale de la hausse significative des ventes aux Etats-Unis étant plus faible que celle de la baisse des ventes en Europe, la croissance enregistrée aux Etats-Unis n'a pu compenser dans la même mesure la baisse en Europe.
- La **part du groupe dans le résultat net de la période** s'est établi à -11,1 millions EUR (par rapport à un profit de 114,0 millions EUR en 2013). Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur, le groupe a généré un profit net de 125,7 millions EUR, en recul de 7,6% sur un an. Les éléments inhabituels comprennent essentiellement les coûts de restructuration et les pertes de valeur sans effet de trésorerie chez Belron qui ont été annoncés mi-décembre 2014.

## C. DIVIDENDE

Le Conseil d'administration de D'Ieteren propose de maintenir le dividende brut à 0,80 EUR par action au titre de l'exercice 2014. S'il est approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2015, le dividende sera mis en paiement le 4 juin 2015 (cotation ex-coupon le 2 juin 2015).

## D. FINANCEMENT DES ACTIVITÉS

Les activités de D'Ieteren sont financées de manière autonome et indépendante. Entre décembre 2013 et décembre 2014, la dette financière nette consolidée<sup>3</sup> a augmenté de 505,3 millions EUR à 597,8 millions EUR.

La position financière nette<sup>3</sup> du pôle D'Ieteren Auto/Corporate est passée d'un surplus de 226,4 millions EUR en décembre 2013 à un surplus de 138,1 millions EUR, la baisse étant due en partie à l'acquisition de concessions indépendantes dans les régions de Malines et d'Anvers (31 millions EUR).

La dette financière nette<sup>3</sup> de Belron a légèrement augmenté de 731,7 millions EUR en décembre 2013 à 735,9 millions EUR, principalement en raison de l'appréciation du dollar américain.

## E. PRÉVISION POUR LE RÉSULTAT CONSOLIDÉ COURANT AVANT IMPÔTS 2015, PART DU GROUPE<sup>2</sup>

Compte tenu des perspectives actuelles de ses activités, D'Ieteren maintient sa prévision d'une hausse du résultat consolidé courant avant impôts 2015, part du groupe, de plus de 10% par rapport à 2014.

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

- Hors immatriculations de moins de 30 jours<sup>1</sup>, le marché belge a progressé de 0,7% sur un an, et la part de D'Ieteren Auto dans les immatriculations de voitures neuves s'est améliorée de 28 points de base pour atteindre 22,67%.
- Les ventes de véhicules neufs ont atteint 2.316,5 millions EUR, par rapport à 2.319,3 millions EUR en 2013, le léger recul étant attribuable principalement à la diminution des stocks des concessionnaires indépendants. Les ventes totales se sont inscrites à 2.660,5 millions EUR (2.627,4 millions EUR en 2013, +1,3%), le recul organique de 0,2% ayant été plus que compensé par l'augmentation de 1,5% due à l'acquisition de concessions indépendantes fin 2013 et au premier semestre 2014.
- Le résultat opérationnel s'est élevé à 49,9 millions EUR (43,0 millions EUR en 2013) :
  - Le résultat opérationnel courant, qui exclut les éléments inhabituels et réajustements de valeur, s'est élevé à 53,3 millions EUR (+14,1%). Cette progression reflète une diminution des investissements en marketing ainsi qu'un mix de produits favorable.
  - Les éléments inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat opérationnel ont atteint -3,4 millions EUR.
- Le résultat courant avant impôts, part du groupe<sup>2</sup>, s'est élevé à 52,5 millions EUR (47,1 millions EUR en 2013), en progression de 11,5%.
- Prévision d'un marché belge 2015 quasi stable à environ 485.000 immatriculations de voitures neuves.

## 1.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Les ventes totales de D'Ieteren Auto sur l'ensemble de l'année 2014 ont atteint 2.660,5 millions EUR, +1,3% sur un an, le recul organique de 0,2% ayant été plus que compensé par l'augmentation de 1,5% due à l'acquisition de concessions indépendantes fin 2013 et au premier semestre 2014.

### Véhicules neufs

En excluant les immatriculations de moins de 30 jours afin de mieux refléter la situation réelle du marché automobile<sup>1</sup>, les immatriculations de voitures neuves en Belgique ont atteint 458.247 unités en 2014, en progression légère de 0,7% sur un an. En incluant ces immatriculations, elles ont atteint 482.939 unités, en baisse légère de 0,6% sur un an.

Hors immatriculations de moins de 30 jours<sup>1</sup>, la part de marché des marques distribuées par D'Ieteren Auto a atteint 22,67% en 2014 (22,39% en 2013). En incluant ces immatriculations, la part de marché s'est inscrite à 21,78% (21,15% en 2013).

Même si la part de marché de Volkswagen s'est légèrement repliée en 2014, la marque a conservé la première place du marché belge avec une part de marché de plus de 10%, grâce notamment au succès de la Golf et de la Polo. La part de marché d'Audi a légèrement progressé grâce au succès de l'A3 et du Q3. Les parts de marché de Škoda et Porsche ont toutes deux atteint un niveau record grâce aux ventes, respectivement, de la Fabia et du Macan. Enfin, la part de marché de Seat a enregistré un léger recul.

En 2014, le marché des véhicules utilitaires légers (0 à 6 tonnes) neufs s'est replié de 0,1% à 53.856 immatriculations. La part de D'Ieteren Auto dans ce marché s'est inscrite à 11,23% (11,87% en 2013) en raison de retards de livraison et du lancement de nouveaux modèles par certains concurrents.

Le nombre de véhicules neufs, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Auto en 2014 a atteint 111.667 unités (-1,1% par rapport à 2013). Le recul des livraisons, partiellement compensé par un effet prix/mix légèrement positif, explique le repli des ventes de véhicules neufs de 0,1% sur un an à 2.316,5 millions EUR.

### Autres activités

Les ventes de pièces de rechange et accessoires se sont établies à 169,7 millions EUR, +3,3% sur un an (-1,0% en excluant l'effet de l'acquisition de concessions indépendantes fin 2013 et au premier semestre 2014), les activités d'après-vente des concessions détenues en propre à 81,0 millions EUR (+20,9% sur un an, ou +1,0% hors acquisitions) et les ventes de véhicules d'occasion à 38,7 millions EUR (+61,9% sur un an, ou +18,8% hors acquisitions).

Les ventes de D'Ieteren Sport, principalement des motos, quads et scooters Yamaha, ont progressé de 3,2% à 26,0 millions EUR grâce au lancement de nouveaux modèles. La part de marché a progressé de 9,67% en 2013 à 11,04% dans un marché en baisse de 0,6%.

### Résultats

Le résultat opérationnel a atteint 49,9 millions EUR (43,0 millions EUR en 2013). Le résultat opérationnel courant, qui exclut les éléments inhabituels et réajustements de valeur, a atteint 53,3 millions EUR (+14,1% sur un an). En excluant l'effet de l'acquisition de concessions indépendantes fin 2013 et au premier semestre 2014, le résultat opérationnel courant s'est établi à 56,4 millions EUR (+20,8% par rapport à 2013). La progression reflète principalement une diminution des investissements en marketing ainsi qu'un mix de produits favorable.

Les éléments inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat opérationnel ont totalisé -3,4 millions EUR.

La charge financière nette s'est établie à 7,2 millions EUR (8,9 millions EUR en 2013). En excluant les éléments inhabituels et réajustements de valeur, la charge financière nette courante s'est élevée à 7,2 millions EUR (7,3 millions EUR en 2013).

Le résultat courant avant impôts, part du groupe<sup>2</sup>, du segment Distribution automobile & Corporate a atteint 52,5 millions EUR (contre 47,1 millions EUR en 2013, soit +11,5%).

## 1.2. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Plusieurs modèles ont été lancés ou renouvelés avec succès en 2014 : la Golf Sportsvan chez Volkswagen, les A3 Cabriolet, TT Coupé, A8 facelift et A3 Sportback e-tron et g-tron chez Audi, la Rapid Spaceback chez Škoda, la Leon ST et ST TGI chez Seat et le Macan et la 911 Targa chez Porsche.

D'leteren Auto a finalisé l'acquisition de deux concessions Joly, dix concessions Beerens et trois concessions Claessens, toutes situées sur l'axe Bruxelles-Anvers, respectivement en novembre 2013, janvier 2014 et mai 2014. La décision d'acquérir ces concessions a été motivée par leur localisation dans une zone stratégique pour le marché professionnel. Le coût d'acquisition de ces concessions s'est élevé à environ 40 millions EUR (immobilier et dette nette inclus), dont 9 millions EUR en 2013.

Comme annoncé précédemment, une nouvelle organisation du réseau de distribution est actuellement mise en place et repose sur un principe de répartition du territoire en zones de chalandise homogènes, de manière à permettre d'améliorer la rentabilité des concessionnaires indépendants grâce à une meilleure position concurrentielle et à des économies d'échelle. En novembre 2014, les 27 market areas ont été définies et les « market area leaders » – les concessionnaires indépendants qui dirigeront leur zone respective – ont été sélectionnés.

De surcroît, l'implantation géographique des concessions détenues en propre par D'leteren Auto est en cours de réorganisation. D'ici 2018, les sites du Mail (Ixelles), d'Anderlecht, de Zaventem et de Drogenbos devraient être renforcés en accueillant les activités des autres concessions de la région bruxelloise. En outre, la carrosserie du Mail devrait être transférée vers un site plus important au sud de Bruxelles. À l'issue de ce projet, le réseau des D'leteren Car Centers devrait compter 7 sites multimarques, contre 12 sites – dont la moitié sont monomarques – à l'heure actuelle. Fin 2014, les activités de deux concessions (Vilvorde et Fort-Jaco) ont déjà été déplacées, sur les sites respectifs de Meiser (Schaerbeek), Woluwe (Woluwe-Saint-Etienne), Zaventem et du Mail.

Cette reconfiguration ne devrait conduire à aucun licenciement collectif grâce aux reclassements internes, soutenus par des formations ad hoc, aux départs naturels et aux prépensions.

L'ensemble du projet devrait s'étaler sur cinq ans et sera soutenu par des investissements bruts totaux de l'ordre de 27 millions EUR répartis sur cette période.

À terme, le projet devrait permettre aux D'leteren Car Centers – qui accusaient une perte annuelle de l'ordre de 10 millions EUR – de revenir à l'équilibre financier d'ici 2018.

En outre, d'autres mesures seront prises en vue notamment d'améliorer le taux de fidélité en après-vente et l'efficacité marketing, et de développer l'activité de Volkswagen D'leteren Finance, la filiale commune avec Volkswagen Financial Services spécialisée dans les services financiers liés à l'automobile.

## 1.3. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ 2015

Febiac prévoit un marché des voitures neuves quasi stable à environ 485.000 immatriculations en 2015. Dans cette hypothèse, D'leteren Auto table sur une part de marché annuelle stable.

Volkswagen bénéficiera de l'effet sur un exercice entier de la nouvelle Passat qui a été lancée au quatrième trimestre 2014. En outre, plusieurs modèles seront lancés ou renouvelés cette année, parmi lesquels les Volkswagen Golf Cabrio, Touran et Sharan, les Audi TT Roadster, Q7 et A4, les Škoda Fabia et Superb, les Seat Leon ST Experience et Leon Cupra, et la Porsche Cayenne. Enfin, Volkswagen sortira les nouveaux Caddy et Transporter T6 dans son segment de véhicules commerciaux.



## 2. Réparation et Remplacement de Vitrage de Véhicules – Belron

- Les ventes externes ont progressé de 1,3%, se répartissant en une croissance par acquisitions de 2,2% partiellement compensée par une baisse organique de 0,5% due à l'hiver doux dans le nord de l'Europe dont l'effet a plus que compensé celui des conditions hivernales favorables aux Etats-Unis, par un effet de change négatif de 0,3% et par un effet calendrier défavorable de 0,1%.
- Le résultat opérationnel a atteint -23,9 millions EUR (profit de 156,9 millions EUR en 2013) :
  - Le résultat opérationnel courant a enregistré une baisse de 16,3% à 145,3 millions EUR, la contribution marginale de la forte hausse des ventes aux Etats-Unis n'ayant pu compenser que partiellement le recul en Europe. En outre, le résultat opérationnel a subi l'effet négatif du mix de pays et d'une baisse des prix.
  - Les éléments inhabituels et réajustements de valeur se sont établis à -169,2 millions EUR, relatifs aux pertes de valeur sans effet de trésorerie et aux coûts inhabituels de restructuration, dont la plupart ont été annoncés le 12 décembre 2014, ainsi qu'à l'amortissement d'actifs incorporels.
- Le résultat courant avant impôts, part du groupe<sup>2</sup>, a baissé de 19,8% à 104,7 millions EUR.
- Belron prévoit une croissance organique des ventes modérée en 2015 dans un marché difficile.

### 2.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

#### Ventes

Les ventes en 2014 ont augmenté de 1,3% sur un an à 2.881,1 millions EUR, se répartissant en une croissance par acquisitions de 2,2% partiellement compensée par une baisse organique de 0,5%, un effet de change négatif de 0,3% et un effet calendrier défavorable de 0,1%. Le recul des ventes organiques reflète l'effet de l'hiver doux dans le nord de l'Europe, qui a plus que compensé l'effet bénéfique des conditions hivernales favorables aux Etats-Unis et les gains de part de marché dans la plupart des pays. Le nombre total d'interventions de réparation et de remplacement a augmenté de 1,5% à 11,0 millions. L'effet de change est principalement dû aux dollars australien et canadien ainsi qu'au réal brésilien plus faibles, partiellement compensés par une livre sterling plus forte. La croissance externe est principalement due aux acquisitions réalisées aux Etats-Unis, en Espagne, en Italie et au Canada.

En Europe, les ventes ont diminué de 5,2%, se répartissant en une croissance par acquisitions de 1,8% due à l'acquisition de Guardian en Espagne fin décembre 2013 ainsi qu'à celle de franchisés DoctorGlass supplémentaires en Italie, et un effet de change positif de 0,6% dû à la livre sterling plus forte, plus que compensés par un recul organique de 7,4% dû à l'hiver doux dans le nord de l'Europe et un effet calendrier défavorable de 0,2%.

Hors Europe, les ventes ont progressé de 8,9%, se répartissant en une croissance organique de 7,6% due à un hiver extrêmement froid et long dans l'est des Etats-Unis et une croissance par acquisitions de 2,7% due à l'acquisition de Guardian aux Etats-Unis et d'anciens franchisés au Canada, partiellement compensées par un effet de change négatif de 1,4% dû aux dollars australien et canadien ainsi qu'au réal brésilien plus faibles.

#### Résultats

Le résultat opérationnel s'est établi à -23,9 millions EUR (par rapport à un profit de 156,9 millions EUR en 2013). Le résultat opérationnel courant, qui exclut les éléments inhabituels et réajustements de valeur, a atteint 145,3 millions EUR (173,5 millions EUR en 2013). Aux Etats-Unis, les conditions météorologiques extrêmes dans l'est du pays jusqu'à fin avril ont généré une hausse des ventes aussi forte qu'inattendue, dont l'impact sur le résultat a été relativement faible en raison de l'effet de la météo sur la capacité à servir les clients, menant à une baisse de la productivité ainsi qu'à des pénuries de verre. De surcroît, Belron a fait face à des conditions particulièrement défavorables au Brésil. Belron y a augmenté sa part de marché dans le contexte d'une forte concurrence sur les prix, mais les volumes supplémentaires ont entraîné des coûts additionnels de sous-traitance et de mise en place qui ont eu un effet défavorable sur les résultats. Suite à cela, deux clients importants mais non rentables ont été perdus, entraînant une baisse des ventes au dernier trimestre. En Europe, l'hiver doux a mené à des surcapacités importantes qui n'ont pu être ajustées immédiatement. Dès lors, bien que les ventes totales soient stables, l'effet positif de la hausse des ventes sur le résultat en Amérique du Nord n'a pas pu compenser l'effet négatif de la baisse des ventes sur le résultat en Europe. Néanmoins, les mesures de réduction de coûts introduites en Europe en milieu d'année ont commencé à produire un effet positif sur les résultats au second semestre, ce qui a permis de réduire légèrement l'effet de la baisse des ventes.

Les coûts inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat opérationnel ont totalisé -169,2 millions EUR et comprennent les pertes de valeur sans effet de trésorerie sur le goodwill au Royaume-Uni (89,0 millions EUR) et en Chine (9,4 millions EUR), et les frais liés : au changement de modèle opérationnel au Royaume-Uni (16,4 millions EUR) ; à la cessation de l'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules utilitaires lourds en Allemagne (10,3 millions EUR) ; aux coûts de cession et de fermeture en Chine (7,5 millions EUR) ; aux coûts d'intégration suite aux acquisitions de Guardian Glass Co. aux Etats-Unis et en Espagne (4,0 millions EUR) ; et à la finalisation d'un projet majeur d'acquisition/intégration au Canada (0,8 million EUR). Enfin, des réajustements d'instruments financiers (-0,4 million EUR) et l'amortissement d'actifs incorporels (11,6 millions EUR) sont également inclus.

Les charges financières nettes se sont établies à 25,0 millions EUR (38,7 millions EUR en 2013). Hors réajustements liés aux variations de juste valeur des instruments dérivés, les charges financières nettes courantes ont reculé de 35,8 millions EUR en 2013 à 34,9 millions EUR.

Le résultat courant avant impôts, part du groupe<sup>2</sup>, a baissé de 19,8% à 104,7 millions EUR.

## 2.2. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Belron a poursuivi ses efforts en matière de qualité de service à l'attention de tous ses clients, et bon nombre de pays ont atteint de nouveaux records de service à la clientèle en dépit des conditions de marché difficiles. De nouvelles solutions technologiques ont été introduites pour permettre aux clients de prendre un rendez-vous et de suivre les prestations plus facilement, quelle que soit la méthode utilisée : par internet, via un appareil mobile, par téléphone ou en se rendant directement dans un point de service. En plus de cette attention portée au service à la clientèle, Belron a continué de collaborer étroitement avec ses partenaires assureurs et gestionnaires de flotte dans tous les pays en se concentrant sur la valeur ajoutée qu'il peut leur offrir grâce à une combinaison de qualité de service et de coût. Plusieurs nouvelles initiatives ont été prises pour offrir une plus-value au client final et Belron a lancé plus d'actions promotionnelles que dans les années précédentes. En outre, le marketing s'est étendu à l'exploitation des commentaires des clients et à la présence de Belron sur le web via l'optimisation du référencement par les moteurs de recherche.

Belron a poursuivi son objectif d'expansion géographique ciblée en réalisant des acquisitions supplémentaires aux Etats-Unis, en Italie, en Espagne, au Portugal, en Grèce, au Canada et en Suède.

Le 12 décembre 2014, D'leteren a annoncé que Belron comptait lancer une série de mesures d'amélioration de la rentabilité, comprenant la transformation du modèle opérationnel au Royaume-Uni, le réseau mixte constitué de points de service et d'unités mobiles étant appelé à se muer, à terme, en un réseau 100% mobile, la cessation de l'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules utilitaires lourds, qui était en perte, en Allemagne, la restructuration de certains points de service et des services administratifs aux Pays-Bas et en Italie, et la cessation des activités de grossiste en verre ainsi que la fermeture de points de service en Chine. Tous ces projets ont bien progressé depuis leur annonce. Au Royaume-Uni, le processus de consultation des collaborateurs est terminé et les changements proposés sont à présent lancés. L'activité dédiée aux véhicules utilitaires lourds en Allemagne a été fermée. Les restructurations en Italie, aux Pays-Bas et en Chine ont, pour la plupart, été réalisées.

## 2.3. PERSPECTIVES D'ACTIVITÉ 2015

Belron prévoit pour 2015 une croissance organique des ventes modérée dans un marché dont les tendances sous-jacentes défavorables devraient se poursuivre. Après une période initiale douce, les conditions hivernales dans le nord de l'Europe se sont durcies au cours des dernières semaines, et l'Amérique du Nord a connu un hiver relativement sévère. Belron prévoit la poursuite de la croissance dans les marchés émergents. Les coûts de restructuration importants qui ont été engagés fin 2014 devraient porter leurs fruits en 2015. Afin d'améliorer ses résultats financiers, Belron continuera à innover dans tous les domaines, à augmenter la flexibilité de ses services et à améliorer son efficacité.

# Recherche et développement

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

(1) Afin de 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.

(2) Le résultat consolidé courant avant impôts, part du groupe, n'est pas une donnée IFRS. D'leteren utilise ce concept pour refléter sa performance opérationnelle et ne le présente pas comme une alternative aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS. Voir la note annexe 9 des états financiers consolidés 2014 pour la définition de cet indicateur de performance.

(3) La dette financière nette est définie comme la somme des emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs financiers non-courants et courants. Voir la note annexe 32 des états financiers consolidés 2014 pour le calcul.

# s.a. D'Ieteren n.v.

## États financiers consolidés 2014

### Sommaire

Compte de résultats consolidé	8	Note annexe 22 : Autres créances non-courantes	57
État consolidé du résultat global	9	Note annexe 23 : Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	57
État consolidé de la situation financière	10	Note annexe 24 : Stocks	57
État consolidé des variations des capitaux propres	11	Note annexe 25 : Autres actifs financiers	58
Tableau des flux de trésorerie consolidé	12	Note annexe 26 : Actifs et passifs d'impôts exigibles	58
Notes annexes aux états financiers consolidés	13	Note annexe 27 : Clients et autres débiteurs	58
Note annexe 1 : Informations générales	13	Note annexe 28 : Trésorerie et équivalents de trésorerie	59
Note annexe 2 : Méthodes comptables	13	Note annexe 29 : Capitaux propres	59
Note annexe 3 : Information sectorielle	24	Note annexe 30 : Provisions	62
Note annexe 4 : Produits des activités ordinaires	28	Note annexe 31 : Prêts et emprunts	63
Note annexe 5 : Résultat opérationnel	29	Note annexe 32 : Dette nette	66
Note annexe 6 : Charges financières nettes	30	Note annexe 33 : Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	66
Note annexe 7 : Entités mises en équivalence	30	Note annexe 34 : Autres dettes non-courantes	67
Note annexe 8 : Impôts sur le résultat	32	Note annexe 35 : Fournisseurs et autres créditeurs	67
Note annexe 9 : Éléments inhabituels et réajustements de valeur	34	Note annexe 36 : Frais de personnel	67
Note annexe 10 : Résultat par action	38	Note annexe 37 : Paiements fondés sur des actions	68
Note annexe 11 : Goodwill	39	Note annexe 38 : Gestion des risques financiers	69
Note annexe 12 : Regroupements d'entreprises	42	Note annexe 39 : Éléments éventuels et engagements	73
Note annexe 13 : Autres actifs incorporels	44	Note annexe 40 : Transactions avec les parties liées	74
Note annexe 14 : Placements détenus jusqu'à l'échéance	45	Note annexe 41 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises	75
Note annexe 15 : Immobilisations corporelles	46	Note annexe 42 : Taux de change	76
Note annexe 16 : Immeubles de placement	47	Note annexe 43 : Prestations fournies par le Commissaire	76
Note annexe 17 : Actifs financiers disponibles à la vente	47	Note annexe 44 : Événements postérieurs à la date de clôture	76
Note annexe 18 : Dérivés détenus à des fins de couverture	48	Rapport du Commissaire	77
Note annexe 19 : Dérivés détenus à des fins de transaction	49	Comptes annuels statutaires résumés 2014	78
Note annexe 20 : Avantages du personnel	50		
Note annexe 21 : Impôts différés	56		

### DÉCLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES

Déclaration portant sur l'image fidèle donnée par les comptes consolidés et le caractère fidèle du rapport de gestion : nous attestons, au nom et pour le compte de s.a. D'Ieteren n.v., qu' à notre connaissance, les comptes consolidés, établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS) tel 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 comptes 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 ils sont confrontés.

Axel Miller  
Administrateur délégué

Roland D'Ieteren  
Président

# Compte de résultats consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

(En millions de EUR)	Notes annexes	2014			2013 <sup>(2)</sup>		
		Total	Dont		Total	Dont	
			Eléments courants <sup>(1)</sup>	Eléments inhabituels et réajustements de valeur <sup>(1)</sup>		Eléments courants <sup>(1)</sup>	Eléments inhabituels et réajustements de valeur <sup>(1)</sup>
<b>Produits des activités ordinaires</b>	4	<b>5.541,6</b>	5.541,6	-	<b>5.470,5</b>	5.470,5	-
Coût des ventes		-3.827,6	-3.814,9	-12,7	-3.755,3	-3.755,5	0,2
<b>Marge brute</b>		<b>1.714,0</b>	1.726,7	-12,7	<b>1.715,2</b>	1.715,0	0,2
Charges commerciales et administratives		-1.534,9	-1.520,6	-14,3	-1.504,0	-1.490,7	-13,3
Autres produits opérationnels		3,9	3,9	-	1,6	1,6	-
Autres charges opérationnelles		-157,0	-11,4	-145,6	-12,9	-5,7	-7,2
<b>Résultat opérationnel</b>	5	<b>26,0</b>	198,6	-172,6	<b>199,9</b>	220,2	-20,3
Charges financières nettes	6	-32,2	-42,1	9,9	-47,6	-43,1	-4,5
Produits financiers		18,6	6,0	12,6	3,8	2,7	1,1
Charges financières		-50,8	-48,1	-2,7	-51,4	-45,8	-5,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	7	0,9	4,4	-3,5	0,5	5,2	-4,7
<b>Résultat avant impôts</b>	9	<b>-5,3</b>	160,9	-166,2	<b>152,8</b>	182,3	-29,5
Impôts sur le résultat	8	-9,3	-31,3	22,0	-34,8	-41,4	6,6
<b>Résultat des activités poursuivies</b>		<b>-14,6</b>	129,6	-144,2	<b>118,0</b>	140,9	-22,9
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>		<b>-14,6</b>	129,6	-144,2	<b>118,0</b>	140,9	-22,9
<b>Résultat attribuable aux :</b>							
<b>Porteurs de capitaux propres de la société-mère</b>	9	<b>-11,1</b>	125,7	-136,8	<b>114,0</b>	136,1	-22,1
Participations ne donnant pas le contrôle		-3,5	3,9	-7,4	4,0	4,8	-0,8
<b>Résultat par action pour le résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère</b>							
De base (en EUR)	10	-0,20	2,29	-2,49	2,07	2,47	-0,40
Dilué (en EUR)	10	-0,20	2,28	-2,48	2,06	2,46	-0,40

Les notes annexes des pages 13 à 76 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) Voir le résumé des principales méthodes comptables appliquées en note annexe 2 et les éléments inhabituels et réajustements de valeur en note annexe 9.

(2) Les éléments courants des données comparatives 2013 (secteur du vitrage de véhicules) comprennent une réallocation de frais de personnel de EUR 41,1 millions entre le coût des ventes et les charges commerciales et administratives afin de refléter la modification organisationnelle à la suite du développement des activités.



# État consolidé du résultat global

Exercice clôturé le 31 décembre

(En millions de EUR)	Notes annexes	2014	2013
Résultat de la période		-14,6	118,0
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat :			
Eléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat :		-28,7	0,2
Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel	20	-30,9	2,5
Impôts relatifs aux gains actuariels relatifs (pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel	8	2,2	-2,3
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat :			
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat :		6,1	-26,1
Écarts de conversion		5,2	-26,7
Couverture des flux de trésorerie : gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres		0,9	0,6
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		-22,6	-25,9
<b>Résultat global total de la période</b>		<b>-37,2</b>	<b>92,1</b>
soit : attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère		-32,6	89,5
attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		-4,6	2,6

Les notes annexes des pages 13 à 76 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

# État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

(En millions de EUR)	Notes annexes	2014	2013
Goodwill	11	965,7	1.056,9
Autres immobilisations incorporelles	13	457,9	434,5
Immobilisations corporelles	15	505,8	458,2
Immeubles de placement	16	6,7	4,8
Participations mises en équivalence	7	62,8	59,9
Actifs financiers disponibles à la vente	17	0,5	0,5
Placements détenus jusqu'à l'échéance	14	-	9,7
Avantages du personnel	20	40,9	34,2
Actifs d'impôts différés	21	52,8	41,6
Autres créances	22	24,7	23,6
<b>Actifs non-courants</b>		<b>2.117,8</b>	<b>2.123,9</b>
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	23	6,3	-
Stocks	24	608,7	539,3
Placements détenus jusqu'à l'échéance	14	176,1	288,4
Dérivés détenus à des fins de couverture	18	1,5	0,6
Dérivés détenus à des fins de transaction	19	4,2	7,4
Autres actifs financiers	25	1,8	1,6
Actifs d'impôts courants	26	6,9	9,2
Clients et autres débiteurs	27	379,1	384,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	84,8	199,6
<b>Actifs courants</b>		<b>1.269,4</b>	<b>1.430,8</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>3.387,2</b>	<b>3.554,7</b>
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		1.644,2	1.723,6
Participations ne donnant pas le contrôle		0,6	1,6
<b>Capitaux propres</b>		<b>1.644,8</b>	<b>1.725,2</b>
Avantages du personnel	20	60,3	27,2
Provisions	30	23,0	26,3
Prêts et emprunts	31/32	739,5	693,0
Dérivés détenus à des fins de transaction	19	2,7	14,1
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	75,2	89,0
Autres dettes	34	15,9	19,0
Passifs d'impôts différés	21	38,2	38,4
<b>Passifs non-courants</b>		<b>954,8</b>	<b>907,0</b>
Provisions	30	34,5	3,5
Dérivés détenus à des fins de couverture	18	0,1	0,1
Prêts et emprunts	31/32	139,2	330,0
Dérivés détenus à des fins de transaction	19	8,2	1,3
Passifs d'impôts courants	26	10,8	18,0
Fournisseurs et autres créditeurs	35	594,8	569,6
<b>Passifs courants</b>		<b>787,6</b>	<b>922,5</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>3.387,2</b>	<b>3.554,7</b>

Les notes annexes des pages 13 à 76 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			
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	160,0	24,4	-22,4	8,8	-0,5	1.569,6	-66,0	16,4	-12,9	1.677,4	1,8	1.679,2
Actions propres	-	-	-0,9	-	-	-	-	-	-	-0,9	-	-0,9
Dividendes 2012 payés en 2013	-	-	-	-	-	-44,0	-	-	-	-44,0	-1,5	-45,5
Traitement des options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1,3	-1,3
Autres variations	-	-	-	1,6	-	-	-	-	-	1,6	-	1,6
Résultat global total	-	-	-	-	0,6	114,0	2,4	-2,2	-25,3	89,5	2,6	92,1
<b>Au 31 décembre 2013</b>	160,0	24,4	-23,3	10,4	0,1	1.639,6	-63,6	14,2	-38,2	1.723,6	1,6	1.725,2
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	160,0	24,4	-23,3	10,4	0,1	1.639,6	-63,6	14,2	-38,2	1.723,6	1,6	1.725,2
Actions propres	-	-	-4,5	-	-	-	-	-	-	-4,5	-	-4,5
Dividendes 2013 payés en 2014	-	-	-	-	-	-44,0	-	-	-	-44,0	-	-44,0
Traitement des options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6	3,6
Autres variations	-	-	-	1,7	-	-	-	-	-	1,7	-	1,7
Résultat global total	-	-	-	-	0,9	-11,1	-29,4	2,1	4,9	-32,6	-4,6	-37,2
<b>Au 31 décembre 2014</b>	160,0	24,4	-27,8	12,1	1,0	1.584,6	-93,0	16,3	-33,3	1.644,2	0,6	1.644,8

Les notes annexes des pages 13 à 76 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	2014	2013
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>			
Résultat de la période		-14,6	118,0
Impôts sur le résultat	8	9,3	34,8
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	7	-0,9	-0,5
Charges financières nettes	6	32,2	47,6
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>		<b>26,0</b>	<b>199,9</b>
Amortissement des actifs corporels	5	94,5	91,7
Amortissement des autres actifs incorporels	5/9/13	36,7	33,9
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non-courants	9/11/15	100,5	-
Autres éléments sans effet de trésorerie	9	69,7	13,1
Prestations relatives aux avantages à long terme du personnel		-6,8	-8,4
Autres éléments avec effet de trésorerie		-15,9	-10,3
Variation du besoin en fonds de roulement		-21,1	4,9
<b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>283,6</b>	<b>324,8</b>
Impôts sur le résultat payés		-23,2	-41,6
<b>Flux de trésorerie opérationnels nets</b>		<b>260,4</b>	<b>283,2</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies</b>			
Achats d'actifs immobilisés		-134,2	-110,8
Cessions d'actifs immobilisés		10,3	4,7
<b>Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles</b>		<b>-123,9</b>	<b>-106,1</b>
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	9/12	-34,0	-60,3
Apport de trésorerie à une filiale commune		-0,4	-
Investissement en actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14	121,9	-86,4
Intérêts perçus		12,2	10,6
Investissement net en autres actifs financiers		-0,9	-1,0
<b>Flux de trésorerie d'investissement nets</b>		<b>-25,1</b>	<b>-243,2</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies</b>			
Acquisition de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	9	0,8	-35,7
Cession/(Acquisition) nette d'actions propres		-4,5	-0,9
Remboursement de dettes de location-financement		-22,5	-24,0
Variation nette des autres prêts et emprunts		-221,7	135,8
Intérêts payés		-57,7	-47,7
Dividendes versés par la société-mère	29	-44,0	-44,0
Dividendes reçus des/(versés par les) filiales		-	-1,5
<b>Flux de trésorerie de financement nets</b>		<b>-349,6</b>	<b>-18,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE</b>		<b>-114,3</b>	<b>22,0</b>
<b>Réconciliation avec l'état de la situation financière</b>			
Trésorerie au début de l'exercice	28	195,6	131,7
Équivalents de trésorerie au début de l'exercice	28	4,0	50,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>	<b>28</b>	<b>199,6</b>	<b>181,7</b>
Flux de trésorerie totaux de la période		-114,3	22,0
Écarts de conversion		-0,5	-4,1
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>		<b>84,8</b>	<b>199,6</b>
<i>Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"</i>	28	84,8	199,6

Les notes annexes des pages 13 à 76 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 principaux actionnaires sont mentionnés en note annexe 29. 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 des activités de services à l'automobiliste :

- la distribution automobile en Belgique de Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha ;
- la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules principalement en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Australie et en Nouvelle-Zélande via Belron s.a. et notamment ses marques CARGLASS®, AUTOGLASS® et SAFELITE® AUTO GLASS.

Le Groupe est présent dans 34 pays, au service de plus de 12 millions de clients.

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 26 février 2015.

## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES

### Note annexe 2.1 : Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés 2014 couvrent la période de 12 mois clôturée le 31 décembre 2014. 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 et effectives qui ont été approuvées par l'Union européenne (« UE »). Ils sont conformes aux standards et interprétations publiés par l'« International Accounting Standards Board » (« IASB ») et sont applicables au 31 décembre 2014.

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 présentées en trésorerie et équivalents de trésorerie et des actifs et passifs financiers (incluant les produits dérivés) qui sont évalués à la juste valeur. A la suite de l'adoption de la norme IFRS 13 « Evaluation à la juste valeur » qui clarifie la méthodologie d'évaluation de la juste valeur prescrite ou autorisée par les autres normes IFRS, les justes valeurs présentées reflètent le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale à la date de l'état consolidé de la situation financière.

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), aux tests de perte de valeur (hypothèses importantes) et à la comptabilisation et l'évaluation des provisions et autres éléments éventuels. 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. Ces éléments sont principalement relatifs aux paiements fondés sur des actions, aux immeubles de placement, aux instruments financiers ainsi qu'aux regroupements d'entreprises. Des informations complémentaires sont fournies au sein des notes annexes y afférant.

## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### 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, amendements aux normes et interprétations, qui sont obligatoirement applicables par le Groupe pour la première fois à compter de l'exercice comptable débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2014, sont énumérées ci-dessous et n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe :

- Amendements à la norme IAS 32 « Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs et de passifs financiers » ;
- Amendements à la norme IAS 39 « Instruments financiers – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ».

Les nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations, qui sont obligatoirement applicables par le Groupe pour la première fois à compter de l'exercice comptable débutant le ou à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et qui n'ont pas été appliqués par anticipation par le Groupe sont les suivants :

- IFRIC 21 « Taxes » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015). Cette interprétation fournit une ligne de conduite pour la comptabilisation des taxes en conformité avec la norme IAS 37 « Provisions ».
- Cycles d'améliorations des normes IFRS 2010–2012 et 2011–2013 (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015). Ceux-ci constituent un ensemble d'améliorations mineures apportées aux normes existantes.
- Amendements à la norme IAS 19 « Avantages au personnel – Cotisations des employés » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> février 2015). Ceux-ci allègent et simplifient la comptabilisation de certaines cotisations d'employés ou de tiers.
- Cycle d'améliorations des normes IFRS 2012–2014 (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, non encore adopté par l'Union Européenne). Ceux-ci constituent un ensemble d'améliorations mineures apportées aux normes existantes.
- Amendements à la norme IFRS 11 « Partenariats – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, non encore adoptés par l'Union Européenne). 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 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 » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, non encore adoptés par l'Union Européenne). Cet amendement précise 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 aux normes IFRS 10 et IAS 28 « Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, non encore adoptés par l'Union Européenne). Ces amendements fournissent une ligne de conduite sur la comptabilisation d'un profit ou d'une perte issu(e) de la vente ou de la contribution d'une filiale à une entreprise associée ou une coentreprise.
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, non encore adoptée par l'Union Européenne). Cette nouvelle norme remplacera l'actuelle norme IAS 18 « Comptabilisation du revenu », et établira un cadre global pour déterminer dans quelle condition, dans quelle proportion et à quel moment la reconnaissance du revenu doit être réalisée.
- IFRS 9 « Instruments financiers : Classification et évaluation » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, non encore adoptée par l'Union Européenne). Cette nouvelle norme remplacera l'actuelle norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Le Groupe détermine actuellement les conséquences qu'aura l'introduction des nouvelles normes et interprétations ainsi que des nouveaux amendements. Aucun impact significatif n'est attendu.

## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### Principes de consolidation

#### *Filiales*

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

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

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

#### *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 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.

## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### Conversion des devises étrangères

La consolidation du Groupe est réalisée en euros. Les comptes de résultats des entités étrangères sont convertis en euros aux cours de change moyens pondérés de la période, et les états de la situation financière au taux de clôture prévalant à la date de ces mêmes états. 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.

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

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

### Goodwill

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

Le coût d'une acquisition est évalué comme le total de la contrepartie transférée, évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition, du montant de la participation ne donnant pas le contrôle et de la participation détenue précédemment dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. La contrepartie transférée n'inclut pas les montants liés à la résolution de relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés dans le compte de 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 événements 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'usage 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.



## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### 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.

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 3 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, 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.

### Recherche et développement

Les dépenses de recherche (ou relatives à la phase de recherche d'un projet interne) sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant d'un développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) est comptabilisée si, et seulement si, tous les éléments suivants peuvent être démontrés :

- (a) la faisabilité technique de l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- (b) l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- (c) la capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- (d) la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
- (e) la disponibilité des ressources techniques, financières et autres, nécessaires à l'achèvement du développement et à l'utilisation ou à la vente de l'immobilisation incorporelle ;
- (f) la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au développement de l'immobilisation incorporelle.

## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### Immobilisations corporelles

Une immobilisation corporelle est initialement évaluée à son coût. Celui-ci comprend le prix d'achat (y compris les droits de douane et les taxes non remboursables, après déduction des remises et rabais), ainsi que tout coût directement attribuable au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état pour permettre son exploitation. Le cas échéant, le coût comprend également l'estimation initiale du coût relatif au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située. Après sa comptabilisation en tant qu'actif, une immobilisation corporelle est comptabilisée à son coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. 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 principales périodes 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 économiques 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.

#### *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.

## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### *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.

## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### 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 versements à des *plans de pension à cotisations définies* sont inscrits en charges au moment où ils sont engagés.

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.

### 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 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 dans les actifs non-courants.

#### (b) Les placements détenus jusqu'à l'échéance

Ces actifs sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### (c) Les prêts et les créances

Les prêts et les créances sont des actifs financiers non-dérivés avec des paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont classés dans les actifs courants, sauf si leurs échéances sont supérieures à 12 mois après la fin de la période de clôture. Ils sont alors classés dans les actifs non-courants. Les prêts et créances du Groupe comprennent les postes « clients et autres débiteurs », « trésorerie et équivalents de trésorerie » et « autres actifs financiers » dans l'état consolidé de la situation financière.



## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### *(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 échoué ou que le management ait l'intention de le vendre endéans les 12 mois après la fin de la période de clôture.

Évaluation des instruments financiers :

- (a) Les actifs financiers disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur via les autres éléments du résultat global. Les éventuelles pertes de valeur sont comptabilisées en résultat.
- (b) La valeur nette comptable des actions propres est déduite des capitaux propres.
- (c) Les clients et autres débiteurs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont comptabilisées le cas échéant.
- (d) Les actifs financiers 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. 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.

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.

## NOTE ANNEXE 2 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### 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 1<sup>er</sup> 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.

Pour les options de vente accordées après le 1<sup>er</sup> 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 comme réajustement de valeur dans les 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) 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 activité abandonnée est une composante d'une entité 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.

### 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 *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)

### Paielements 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 sur la période de service spécifiée.

### 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

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 *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 recouverts 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.

### Éléments inhabituels et réajustements de valeur

Chaque ligne du compte de résultats (et chaque sous-total du compte de résultats sectoriel) est ventilée de manière à fournir des informations sur les éléments courants et sur les éléments inhabituels et les réajustements de valeur. Les éléments inhabituels et les réajustements de valeur comprennent les éléments suivants:

- (a) les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers, à l'exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du Groupe, dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39 n'est pas appliquée;
- (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 1<sup>er</sup> 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.

Tous les autres éléments sont présentés parmi les éléments courants.

## NOTE ANNEXE 3 : INFORMATION SECTORIELLE

### Note annexe 3.1 : Critères de segmentation

Les secteurs opérationnels du Groupe sont la distribution automobile et le vitrage de véhicules.

Le secteur de la distribution automobile comprend les activités de distribution (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).

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

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

(En millions de EUR)	Notes annexes	2014				2013			
		Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Éliminations	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Éliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	4	2.660,5	2.881,1		5.541,6	2.627,4	2.843,1		5.470,5
Produits intra-groupe des activités ordinaires		3,8	-	-3,8	-	4,1	0,1	-4,2	-
<b>Produits sectoriels des activités ordinaires</b>		<b>2.664,3</b>	<b>2.881,1</b>	<b>-3,8</b>	<b>5.541,6</b>	<b>2.631,5</b>	<b>2.843,2</b>	<b>-4,2</b>	<b>5.470,5</b>
<b>Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)</b>	5	<b>49,9</b>	<b>-23,9</b>		<b>26,0</b>	<b>43,0</b>	<b>156,9</b>		<b>199,9</b>
dont : éléments courants	5	53,3	145,3		198,6	46,7	173,5		220,2
éléments inhabituels et réajustements de valeur	5	-3,4	-169,2		-172,6	-3,7	-16,6		-20,3
Charges financières nettes	6	-7,2	-25,0		-32,2	-8,9	-38,7		-47,6
Produits financiers		8,0	10,6		18,6	2,7	1,1		3,8
Charges financières		-15,2	-35,6		-50,8	-11,6	-39,8		-51,4
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	7	0,9	-		0,9	0,5	-		0,5
<b>Résultat avant impôts</b>	9	<b>43,6</b>	<b>-48,9</b>		<b>-5,3</b>	<b>34,6</b>	<b>118,2</b>		<b>152,8</b>
dont : éléments courants	9	50,5	110,4		160,9	44,6	137,7		182,3
éléments inhabituels et réajustements de valeur	9	-6,9	-159,3		-166,2	-10,0	-19,5		-29,5
Impôts sur le résultat	8	5,0	-14,3		-9,3	1,5	-36,3		-34,8
<b>Résultat des activités poursuivies</b>		<b>48,6</b>	<b>-63,2</b>		<b>-14,6</b>	<b>36,1</b>	<b>81,9</b>		<b>118,0</b>
dont : éléments courants		49,5	80,1		129,6	42,7	98,2		140,9
éléments inhabituels et réajustements de valeur		-0,9	-143,3		-144,2	-6,6	-16,3		-22,9
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>		<b>48,6</b>	<b>-63,2</b>		<b>-14,6</b>	<b>36,1</b>	<b>81,9</b>		<b>118,0</b>

Résultat attribuable aux :	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la société-mère	48,8	-59,9	-11,1	36,4	77,6	114,0
dont : éléments courants	49,7	76,0	125,7	43,0	93,1	136,1
éléments inhabituels et réajustements de valeur	-0,9	-135,9	-136,8	-6,6	-15,5	-22,1
Participations ne donnant pas le contrôle	-0,2	-3,3	-3,5	-0,3	4,3	4,0
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>	<b>48,6</b>	<b>-63,2</b>	<b>-14,6</b>	<b>36,1</b>	<b>81,9</b>	<b>118,0</b>



## 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	2014			2013		
		Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Goodwill	11	9,9	955,8	965,7	8,3	1.048,6	1.056,9
Autres immobilisations incorporelles	13	9,3	448,6	457,9	8,3	426,2	434,5
Immobilisations corporelles	15	179,4	326,4	505,8	160,9	297,3	458,2
Immeubles de placement	16	6,7	-	6,7	4,8	-	4,8
Participations mises en équivalence	7	62,8	-	62,8	59,9	-	59,9
Actifs financiers disponibles à la vente	17	0,5	-	0,5	0,5	-	0,5
Placements détenus jusqu'à l'échéance	14	-	-	-	9,7	-	9,7
Avantages du personnel	20	-	40,9	40,9	-	34,2	34,2
Actifs d'impôts différés	21	1,4	51,4	52,8	0,1	41,5	41,6
Autres créances	22	22,4	2,3	24,7	21,2	2,4	23,6
<b>Actifs non-courants</b>		<b>292,4</b>	<b>1.825,4</b>	<b>2.117,8</b>	<b>273,7</b>	<b>1.850,2</b>	<b>2.123,9</b>
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	23	6,3	-	6,3	-	-	-
Stocks	24	323,3	285,4	608,7	285,0	254,3	539,3
Placements détenus jusqu'à l'échéance	14	176,1	-	176,1	288,4	-	288,4
Dérivés détenus à des fins de couverture	18	-	1,5	1,5	-	0,6	0,6
Dérivés détenus à des fins de transaction	19	3,3	0,9	4,2	5,9	1,5	7,4
Autres actifs financiers	25	-	1,8	1,8	-	1,6	1,6
Actifs d'impôts courants	26	0,2	6,7	6,9	-	9,2	9,2
Clients et autres débiteurs	27	132,3	246,8	379,1	130,9	253,8	384,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	54,9	29,9	84,8	163,1	36,5	199,6
<b>Actifs courants</b>		<b>696,4</b>	<b>573,0</b>	<b>1.269,4</b>	<b>873,3</b>	<b>557,5</b>	<b>1.430,8</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>988,8</b>	<b>2.398,4</b>	<b>3.387,2</b>	<b>1.147,0</b>	<b>2.407,7</b>	<b>3.554,7</b>
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		1.644,2	-	1.644,2	1.723,6	-	1.723,6
Participations ne donnant pas le contrôle		-0,8	1,4	0,6	-0,6	2,2	1,6
<b>Capitaux propres</b>		<b>1.643,4</b>	<b>1,4</b>	<b>1.644,8</b>	<b>1.723,0</b>	<b>2,2</b>	<b>1.725,2</b>
Avantages du personnel	20	8,4	51,9	60,3	7,4	19,8	27,2
Provisions	30	20,5	2,5	23,0	20,5	5,8	26,3
Prêts et emprunts	31/32	6,2	733,3	739,5	102,9	590,1	693,0
Dérivés détenus à des fins de transaction	19	-	2,7	2,7	-	14,1	14,1
Options de vente accordées à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	75,2	-	75,2	89,0	-	89,0
Autres dettes	34	-	15,9	15,9	-	19,0	19,0
Passifs d'impôts différés	21	17,8	20,4	38,2	21,1	17,3	38,4
<b>Passifs non-courants</b>		<b>128,1</b>	<b>826,7</b>	<b>954,8</b>	<b>240,9</b>	<b>666,1</b>	<b>907,0</b>
Provisions	30	-	34,5	34,5	-	3,5	3,5
Dérivés détenus à des fins de couverture	18	-	0,1	0,1	-	0,1	0,1
Prêts et emprunts	31/32	106,7	32,5	139,2	151,9	178,1	330,0
Dérivés détenus à des fins de transaction	19	0,4	7,8	8,2	-	1,3	1,3
Passifs d'impôts courants	26	0,1	10,7	10,8	0,1	17,9	18,0
Fournisseurs et autres créditeurs	35	136,7	458,1	594,8	149,3	420,3	569,6
<b>Passifs courants</b>		<b>243,9</b>	<b>543,7</b>	<b>787,6</b>	<b>301,3</b>	<b>621,2</b>	<b>922,5</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>2.015,4</b>	<b>1.371,8</b>	<b>3.387,2</b>	<b>2.265,2</b>	<b>1.289,5</b>	<b>3.554,7</b>

## 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	2014			2013		
		Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>							
Résultat de la période		48,6	-63,2	-14,6	36,1	81,9	118,0
Impôts sur le résultat	8	-5,0	14,3	9,3	-1,5	36,3	34,8
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	7	-0,9	-	-0,9	-0,5	-	-0,5
Charges financières nettes	6	7,2	25,0	32,2	8,9	38,7	47,6
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>		<b>49,9</b>	<b>-23,9</b>	<b>26,0</b>	<b>43,0</b>	<b>156,9</b>	<b>199,9</b>
Amortissement des actifs corporels	5	14,4	80,1	94,5	12,9	78,8	91,7
Amortissement des autres actifs incorporels	5/9/13	2,5	34,2	36,7	2,5	31,4	33,9
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non-courants	9/11/15	2,1	98,4	100,5	-	-	-
Autres éléments sans effet de trésorerie	9	11,4	58,3	69,7	0,3	12,8	13,1
Prestations relatives aux avantages du personnel		-0,2	-6,6	-6,8	-0,4	-8,0	-8,4
Autres éléments avec effet de trésorerie		-	-15,9	-15,9	-	-10,3	-10,3
Variation du besoin en fonds de roulement		-49,3	28,2	-21,1	4,2	0,7	4,9
<b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>30,8</b>	<b>252,8</b>	<b>283,6</b>	<b>62,5</b>	<b>262,3</b>	<b>324,8</b>
Impôts sur le résultat payés		-1,0	-22,2	-23,2	-0,8	-40,8	-41,6
<b>Flux de trésorerie opérationnels nets</b>		<b>29,8</b>	<b>230,6</b>	<b>260,4</b>	<b>61,7</b>	<b>221,5</b>	<b>283,2</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies</b>							
Achats d'actifs immobilisés		-34,9	-99,3	-134,2	-18,1	-92,7	-110,8
Cessions d'actifs immobilisés		7,7	2,6	10,3	0,4	4,3	4,7
<b>Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles</b>		<b>-27,2</b>	<b>-96,7</b>	<b>-123,9</b>	<b>-17,7</b>	<b>-88,4</b>	<b>-106,1</b>
Acquisitions de filiales (nettes de trésorerie acquise)	9/12	-20,0	-14,0	-34,0	-8,8	-51,5	-60,3
Apport de trésorerie à une filiale commune		-0,4	-	-0,4	-	-	-
Investissement en actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14	121,9	-	121,9	-86,4	-	-86,4
Intérêts perçus		11,5	0,7	12,2	9,4	1,2	10,6
Investissement net en autres actifs financiers		-1,0	0,1	-0,9	-0,8	-0,2	-1,0
<b>Flux de trésorerie d'investissement nets</b>		<b>84,8</b>	<b>-109,9</b>	<b>-25,1</b>	<b>-104,3</b>	<b>-138,9</b>	<b>-243,2</b>

## NOTE ANNEXE 3 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

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

(En millions de EUR)	Notes Annexes	2014			2013		
		Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies</b>							
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	9	0,8	-	0,8	-35,7	-	-35,7
Cession/(Acquisition) nette d'actions propres		-4,5	-	-4,5	-0,9	-	-0,9
Remboursement des dettes de location-financement		-	-22,5	-22,5	-	-24,0	-24,0
Variation nette des autres prêts et emprunts		-153,0	-68,7	-221,7	-0,5	136,3	135,8
Variation de financement intra-groupe	9	-	-	-	130,0	-130,0	-
Intérêts payés		-22,1	-35,6	-57,7	-14,7	-33,0	-47,7
Dividendes versés par la société-mère	29	-44,0	-	-44,0	-44,0	-	-44,0
Dividendes reçus des/(versés par les) filiales		-	-	-	28,5	-30,0	-1,5
<b>Flux de trésorerie de financement nets</b>		<b>-222,8</b>	<b>-126,8</b>	<b>-349,6</b>	<b>62,7</b>	<b>-80,7</b>	<b>-18,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE</b>		<b>-108,2</b>	<b>-6,1</b>	<b>-114,3</b>	<b>20,1</b>	<b>1,9</b>	<b>22,0</b>

(En millions de EUR)	Notes Annexes	2014			2013		
		Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Réconciliation avec l'état de la situation financière</b>							
Trésorerie au début de l'exercice	28	159,1	36,5	195,6	93,0	38,7	131,7
Équivalents de trésorerie au début de l'exercice	28	4,0	-	4,0	50,0	-	50,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>	<b>28</b>	<b>163,1</b>	<b>36,5</b>	<b>199,6</b>	<b>143,0</b>	<b>38,7</b>	<b>181,7</b>
Flux de trésorerie totaux de la période		-108,2	-6,1	-114,3	20,1	1,9	22,0
Écarts de conversion		-	-0,5	-0,5	-	-4,1	-4,1
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<b>28</b>	<b>54,9</b>	<b>29,9</b>	<b>84,8</b>	<b>163,1</b>	<b>36,5</b>	<b>199,6</b>
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>28</i>	<i>54,9</i>	<i>29,9</i>	<i>84,8</i>	<i>163,1</i>	<i>36,5</i>	<i>199,6</i>

### Note annexe 3.5 : Autres informations sectorielles - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Accroissements d'immobilisations <sup>(1)</sup>	56,5	131,3	187,8	25,9	166,8	192,7

(1) Les accroissements d'immobilisations représentent les entrées ainsi que les acquisitions par regroupements d'entreprises, y compris le goodwill.

En dehors des amortissements des actifs sectoriels (donnés dans la note annexe 5), la charge des plans d'incitation à long terme du management constitue l'autre charge importante qui est déduite dans le calcul des résultats sectoriels.

## NOTE ANNEXE 3 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)

### Note annexe 3.6 : Autres informations sectorielles - Secteurs géographiques (Exercice clôturé le 31 décembre)

Les deux 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)	2014				2013			
	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 <sup>(1)</sup>	2.577,4	1.520,3	1.443,9	5.541,6	2.555,3	1.583,7	1.331,5	5.470,5
Actifs non-courants <sup>(2)</sup>	240,6	1.071,8	648,4	1.960,8	217,8	1.163,6	596,6	1.978,0
Accroissements d'immobilisations <sup>(3)</sup>	61,4	34,2	92,2	187,8	32,6	58,0	102,1	192,7

(1) Basés sur la localisation géographique des clients.

(2) Les actifs non-courants, tels que définis par IFRS 8, comprennent le goodwill, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement et les autres créances non-courantes.

(3) Les accroissements d'immobilisations représentent les entrées ainsi que les acquisitions par regroupements d'entreprises, y compris le goodwill.

## NOTE ANNEXE 4 : PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(En millions de EUR)	2014	2013
Véhicules neufs	2.316,5	2.319,3
Véhicules d'occasion	38,7	23,9
Pièces et accessoires	169,7	164,3
Activités d'après-vente des D'leteren Car Centers	81,0	67,0
D'leteren Sport	26,0	25,2
Loyers perçus dans le cadre de contrats de type « buy-back »	5,0	5,4
Autres produits des activités ordinaires	23,6	22,3
<b>Sous-total distribution automobile</b>	<b>2.660,5</b>	<b>2.627,4</b>
<b>Vitrage de véhicules</b>	<b>2.881,1</b>	<b>2.843,1</b>
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (EXTERNES)</b>	<b>5.541,6</b>	<b>5.470,5</b>
<i>dont : ventes de biens</i>	<i>2.717,5</i>	<i>2.698,7</i>
<i>prestations de services</i>	<i>2.823,7</i>	<i>2.771,2</i>
<i>redevances</i>	<i>0,4</i>	<i>0,6</i>

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)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Éléments courants :</b>						
Achats et variations de stocks	-2.260,8	-707,3	-2.968,1	-2.268,4	-672,2	-2.940,6
Amortissement des actifs corporels (hors immeubles de placement)	-14,0	-80,1	-94,1	-12,5	-78,8	-91,3
Amortissement des actifs incorporels (hors réajustements de valeur - voir note annexe 9)	-1,2	-22,6	-23,8	-0,6	-21,2	-21,8
Autres loyers relatifs à des locations simples <sup>(1)</sup>	-3,6	-160,3	-163,9	-	-158,4	-158,4
Réductions de valeur sur stocks	-4,1	-0,6	-4,7	1,6	-0,7	0,9
Frais de personnel (voir note annexe 36)	-155,0	-1.117,8	-1.272,8	-138,0	-1.086,0	-1.224,0
Frais de recherche et développement	-	-1,1	-1,1	-	-1,1	-1,1
Divers <sup>(2)</sup>	-164,2	-642,8	-807,0	-159,3	-650,5	-809,8
Autres charges opérationnelles :						
Réductions de valeur sur créances	-7,0	-3,2	-10,2	-4,2	-0,8	-5,0
Moins-values sur immobilisations corporelles	-0,1	-0,3	-0,4	-	-	-
Charges relatives aux immeubles de placement :						
Amortissement	-0,4	-	-0,4	-0,4	-	-0,4
Charges d'exploitation <sup>(3)</sup>	-0,1	-	-0,1	-0,1	-	-0,1
Divers	-0,6	0,3	-0,3	-0,2	-0,1	-0,3
Sous-total des autres charges opérationnelles	-8,2	-3,2	-11,4	-4,9	-0,9	-5,8
Autres produits opérationnels :						
Plus-values sur immobilisations corporelles	-	-	-	-	0,2	0,2
Loyers générés par les immeubles de placements <sup>(4)</sup>	1,6	-	1,6	0,9	-	0,9
Divers	2,3	-	2,3	0,5	-	0,5
Sous-total des autres produits opérationnels	3,9	-	3,9	1,4	0,2	1,6
<b>Sous-total des éléments courants</b>	<b>-2.607,2</b>	<b>-2.735,8</b>	<b>-5.343,0</b>	<b>-2.580,7</b>	<b>-2.669,6</b>	<b>-5.250,3</b>
<b>Éléments inhabituels et réajustements de valeur (voir note annexe 9)</b>	<b>-3,4</b>	<b>-169,2</b>	<b>-172,6</b>	<b>-3,7</b>	<b>-16,6</b>	<b>-20,3</b>
<b>CHARGES OPÉRATIONNELLES NETTES</b>	<b>-2.610,6</b>	<b>-2.905,0</b>	<b>-5.515,6</b>	<b>-2.584,4</b>	<b>-2.686,2</b>	<b>-5.270,6</b>

(1) Principalement location de véhicules et d'autres actifs immobilisés dans le cadre de l'activité.

(2) Ces charges sont principalement composées de frais de marketing et d'informatique, ainsi que d'honoraires de services légaux et de conseils.

(3) Ces charges se rapportent exclusivement à des immeubles de placement ayant généré des loyers.

(4) Ces loyers ne comprennent pas de loyers conditionnels.

## NOTE ANNEXE 6 : CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes se ventilent de la manière suivante :

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Eléments courants :</b>						
Charges financières :						
Charge courante des dettes	-9,7	-36,2	-45,9	-7,4	-37,5	-44,9
Charge financière nette au titre des régimes de retraite (voir note annexe 20)	-0,1	0,6	0,5	-0,1	0,6	0,5
Autres charges financières	-2,7	-	-2,7	-1,4	-	-1,4
Sous-total des charges financières	-12,5	-35,6	-48,1	-8,9	-36,9	-45,8
Produits financiers	5,3	0,7	6,0	1,6	1,1	2,7
<b>Charges financières nettes courantes</b>	<b>-7,2</b>	<b>-34,9</b>	<b>-42,1</b>	<b>-7,3</b>	<b>-35,8</b>	<b>-43,1</b>
<b>Eléments inhabituels et réajustements de valeur (voir note annexe 9) :</b>						
Réajustements de valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 33)	2,7	-	2,7	1,1	-	1,1
Réajustements de valeur des instruments financiers <sup>(1)</sup> :						
Désignés à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale	-2,7	9,9	7,2	-2,7	-2,9	-5,6
<b>Eléments inhabituels et réajustements de valeur</b>	<b>-</b>	<b>9,9</b>	<b>9,9</b>	<b>-1,6</b>	<b>-2,9</b>	<b>-4,5</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES NETTES</b>	<b>-7,2</b>	<b>-25,0</b>	<b>-32,2</b>	<b>-8,9</b>	<b>-38,7</b>	<b>-47,6</b>

(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.

## NOTE ANNEXE 7 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

En 2014, le Groupe possède trois entités mises en équivalence.

(En millions de EUR)	2014	2013
Participations dans les filiales communes	57,6	55,1
Participation dans l'entité associée	5,2	4,8
<b>Participations dans les entités mises en équivalence</b>	<b>62,8</b>	<b>59,9</b>
Part dans le profit (la perte) des filiales communes	0,5	-
Part dans le profit (la perte) de l'entité associée	0,4	0,5
<b>Part dans le résultat après impôts des entités mises en équivalence</b>	<b>0,9</b>	<b>0,5</b>
dont : éléments courants	4,4	5,2
éléments inhabituels et réajustements de valeur	-3,5	-4,7

### Filiale commune

En 2014, deux filiales communes sont mises en équivalence.

Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin) est une filiale commune 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. Cette filiale commune est opérationnelle depuis début 2012 avec l'apport de D'Ieteren Lease s.a. (DIL), l'ancienne filiale du Groupe active dans la location simple, et des activités de Volkswagen Bank Belgium.

## NOTE ANNEXE 7 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)

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)	2014	2013
Actifs non-courants	730,6	654,6
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	337,9	333,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18,7	10,6
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-7,8	-9,9
Passifs financiers non-courants	-380,5	-319,6
Passifs courants (hors passifs financiers)	-67,3	-55,4
Passifs financiers courants	-519,2	-503,5
Actif net (100%)	111,7	110,2
<b>Part du Groupe dans l'actif net (49,99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune</b>	<b>55,8</b>	<b>55,1</b>
Produits des activités ordinaires	264,6	267,7
Résultat avant impôts	1,3	-0,8
dont: éléments courants	11,9	13,5
Résultat de la période (100%)	1,5	-
dont: éléments courants	8,5	9,5
Autres éléments du résultat global (100%)	-	-
Résultat global total de la période (100%)	1,5	-
<b>Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)</b>	<b>0,7</b>	<b>-</b>
dont: éléments courants	4,2	4,7
éléments inhabituels et réajustements de valeur	-3,5	-4,7

La part dans l'actif net représente la part du Groupe dans les capitaux propres de VDFin au 31 décembre 2014. Dans le cadre de l'apport de DIL 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 de EUR 10,0 millions au 31 décembre 2014). La part du Groupe dans la charge d'amortissement après impôts s'élève à EUR 3,5 millions (2013 : EUR 4,7 millions) et, conformément aux méthodes comptables du Groupe, est comptabilisée comme réajustement de valeur dans les états financiers consolidés du Groupe.

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. La contribution des activités de développement du Groupe s'est opérée fin septembre 2014 et a mené à la comptabilisation dans le résultat opérationnel courant d'une plus-value consolidée de EUR 1,7 million. Le tableau suivant résume l'information financière relative à la quote-part du Groupe dans cette filiale commune, et est basée sur les informations reprises dans les états financiers d'OTA Keys s.a.:

(En millions de EUR)	2014	2013
Part dans l'actif net (50%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	1,8	-
Part dans le profit (la perte) (50%)	-0,2	-

## 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'leteren 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. A la clôture, la participation du secteur de la Distribution automobile dans l'entité associée comprenait :

(En millions de EUR)	2014	2013
Actifs non-courants	24,4	45,2
Actifs courants	15,8	13,7
Passifs non-courants	-27,7	-46,2
Passifs courants	-1,9	-3,0
Actif net (100%)	10,6	9,7
<b>Part du Groupe dans l'actif net (49%) et valeur comptable de la participation dans l'entité associée</b>	<b>5,2</b>	<b>4,8</b>
Produits des activités ordinaires	13,1	19,7
Résultat avant impôts	1,1	1,3
Résultat de la période (100%)	0,8	0,9
<b>Part du Groupe dans le résultat de la période (49%)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>

## NOTE ANNEXE 8 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice	-1,0	-17,0	-18,0	-0,6	-33,1	-33,7
Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents	-	1,1	1,1	-	0,8	0,8
Variation des impôts différés	6,0	1,6	7,6	2,1	-4,0	-1,9
<b>Charge d'impôts sur le résultat</b>	<b>5,0</b>	<b>-14,3</b>	<b>-9,3</b>	<b>1,5</b>	<b>-36,3</b>	<b>-34,8</b>
<i>dont : éléments courants</i>	<i>-1,0</i>	<i>-30,3</i>	<i>-31,3</i>	<i>-1,9</i>	<i>-39,5</i>	<i>-41,4</i>
<i>éléments inhabituels et réajustements de valeur (voir note annexe 9)</i>	<i>6,0</i>	<i>16,0</i>	<i>22,0</i>	<i>3,4</i>	<i>3,2</i>	<i>6,6</i>

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Résultat avant impôts	43,6	-48,9	-5,3	34,6	118,2	152,8
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique (33,99%)	-14,8	16,6	1,8	-11,8	-40,2	-52,0
Éléments de réconciliation (somme des éléments identifiés par (a) et (b) ci-dessous)	19,8	-30,9	-11,1	13,3	3,9	17,2
<b>Charge d'impôts relative au résultat avant impôts</b>	<b>5,0</b>	<b>-14,3</b>	<b>-9,3</b>	<b>1,5</b>	<b>-36,3</b>	<b>-34,8</b>

## NOTE ANNEXE 8 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT (suite)

Les éléments de réconciliation sont fournis ci-dessous :

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Résultat courant avant impôts	50,5	110,4	160,9	44,6	137,7	182,3
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique (33,99%)	-17,2	-37,5	-54,7	-15,2	-46,8	-62,0
Différentiel de taux (a)	-	2,7	2,7	-	5,4	5,4
Différences permanentes (a)	16,3	14,6	30,9	16,4	11,9	28,3
Utilisation de pertes fiscales (a)	0,9	-	0,9	0,1	-	0,1
Ajustements relatifs aux exercices précédents (a)	-	2,9	2,9	-	2,3	2,3
Actifs d'impôts différés non comptabilisés (a)	-3,6	-10,5	-14,1	-3,8	-7,3	-11,1
Comptabilisation d'actifs d'impôts différés non comptabilisés précédemment (a)	1,4	-	1,4	-	-	-
Décomptabilisation d'actifs d'impôts différés précédemment comptabilisés (a)	-	-2,4	-2,4	-	-5,0	-5,0
Impact des dividendes (a)	-0,3	-	-0,3	-1,4	-	-1,4
Coentreprises et entreprises associées (a)	1,5	-	1,5	1,8	-	1,8
Autres éléments (a)	-	-0,1	-0,1	0,2	-	0,2
<b>Charge d'impôts relative au résultat courant avant impôts</b>	<b>-1,0</b>	<b>-30,3</b>	<b>-31,3</b>	<b>-1,9</b>	<b>-39,5</b>	<b>-41,4</b>
<i>Taux d'impôts réel sur le résultat courant avant impôts</i>	<i>2%</i>	<i>27%</i>	<i>19%</i>	<i>4%</i>	<i>29%</i>	<i>23%</i>
Eléments inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat avant impôts	-6,9	-159,3	-166,2	-10,0	-19,5	-29,5
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique (33,99%)	2,3	54,1	56,4	3,4	6,6	10,0
Différentiel de taux (b)	-	0,6	0,6	-	-0,7	-0,7
Différences permanentes (b)	2,7	-30,2	-27,5	-	-	-
Actifs d'impôts différés non comptabilisés (b)	2,7	-8,5	-5,8	1,9	-2,7	-0,8
Coentreprises et entreprises associées (b)	-1,2	-	-1,2	-1,6	-	-1,6
Autres éléments (b)	-0,5	-	-0,5	-0,3	-	-0,3
<b>Charge d'impôts relative aux éléments inhabituels et réajustements de valeur compris dans le résultat avant impôts</b>	<b>6,0</b>	<b>16,0</b>	<b>22,0</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>6,6</b>

Le produit d'impôt relatif aux pertes actuarielles relatives aux engagements vis-à-vis du personnel, comptabilisées dans l'état consolidé du résultat global, s'élève à EUR 2,2 millions. Le taux d'impôts réel s'explique principalement par les différences entre les taux d'impôts statutaires auxquels sont soumis les pays dans lesquels le Groupe a établi des plans de pensions et le taux d'impôts des sociétés en Belgique, ainsi que par les actifs d'impôts différés non comptabilisés sur les pertes actuarielles encourues dans certains pays.



## NOTE ANNEXE 9 : ÉLÉMENTS INHABITUELS ET RÉAJUSTEMENTS DE VALEUR

Chaque ligne du compte de résultats (et chaque sous-total du compte de résultats sectoriel) est ventilée de manière à fournir des informations sur les éléments courants et sur les éléments inhabituels et les réajustements de valeur. Les éléments inhabituels et les réajustements de valeur comprennent les éléments suivants :

- (a) les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers, à l'exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du Groupe, dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39 n'est pas appliquée ;
- (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 1<sup>er</sup> 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.

Tous les autres éléments sont présentés parmi les éléments courants.

Le résultat courant après impôts (« PAT courant ») 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 inhabituels et des réajustements de valeur définis ci-dessus, et après exclusion de l'impact fiscal de ceux-ci.

Le résultat courant avant impôts (« PBT courant ») est constitué du résultat avant impôts tel qu'il apparaît dans le compte de résultats, après exclusion des éléments inhabituels et des réajustements de valeur définis ci-dessus.

La part du Groupe dans le PAT courant et la part du Groupe dans le PBT courant sont calculées après exclusion de la part des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans le PAT courant et le PBT courant.

Le résultat courant est un indicateur de performance non défini par les normes IFRS. Le Groupe ne présente pas le concept de résultat courant comme une alternative aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS. La définition du résultat courant élaborée par le Groupe peut être différente de celle d'autres concepts portant la même appellation dans d'autres groupes. Le Groupe utilise le concept de résultat courant pour refléter sa performance opérationnelle.

## NOTE ANNEXE 9 : ÉLÉMENTS INHABITUELS ET RÉAJUSTEMENTS DE VALEUR (suite)

En 2014 et 2013, les éléments inhabituels et les réajustements de valeur se décomposaient comme suit :

(En millions de EUR)	2014			2015		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Éléments inhabituels et réajustements de valeur</b>						
<b>Inclus dans le résultat opérationnel</b>	<b>-3,4</b>	<b>-169,2</b>	<b>-172,6</b>	<b>-3,7</b>	<b>-16,6</b>	<b>-20,3</b>
Réajustement de valeur des instruments financiers	-	-10,3 (g)	-10,3	-	0,8 (g)	0,8
Amortissement des contrats client	-	-10,1 (h)	-10,1	-	-9,0 (h)	-9,0
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-	-1,5 (i)	-1,5	-	-1,2 (i)	-1,2
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-1,3 (a)	-	-1,3	-1,9 (a)	-	-1,9
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	-2,1 (b)	-98,4 (j)	-100,5	-	-	-
Autres éléments inhabituels	-	-48,9 (k)	-48,9	-1,8 (f)	-7,2 (k)	-9,0
<b>Inclus dans les charges financières nettes</b>	<b>-</b>	<b>9,9</b>	<b>9,9</b>	<b>-1,6</b>	<b>-2,9</b>	<b>-4,5</b>
Réajustement de valeur des instruments financiers	-2,7 (c)	9,9 (g)	7,2	-2,7 (c)	-2,9 (g)	-5,6
Réajustements de valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	2,7 (d)	-	2,7	1,1 (d)	-	1,1
<b>Inclus dans le résultat des entités mises en équivalence</b>	<b>-3,5 (e)</b>	<b>-</b>	<b>-3,5</b>	<b>-4,7 (e)</b>	<b>-</b>	<b>-4,7</b>
<b>Inclus dans le résultat avant impôts (PBT)</b>	<b>-6,9</b>	<b>-159,3</b>	<b>-166,2</b>	<b>-10,0</b>	<b>-19,5</b>	<b>-29,5</b>
dont : éléments inhabituels	-	-48,9	-48,9	-1,8	-7,2	-9,0
réajustements de valeur	-6,9	-110,4	-117,3	-8,2	-12,3	-20,5

### Distribution automobile

- (a) Dans le cadre de l'acquisition en juillet 2012 du solde de participation non encore détenue (67%) de S.M.A.R.T & Clean Automotive Services s.a. (Wondercar, actif dans la réparation « smart repair » de véhicules), la juste valeur de la valorisation initiale a été ajustée en 2013 et un actif incorporel à durée d'utilité finie a été comptabilisé et amorti linéairement sur 3 ans à compter de la date d'acquisition. La charge d'amortissement de l'exercice 2014 (en charges commerciales et administratives) s'est élevée à EUR 1,3 million (en 2013 : EUR 1,9 million).
- (b) Au cours de la période, les charges commerciales et administratives comprennent une perte de valeur de EUR 2,1 millions actée sur un bâtiment (concessionnaire détenu en propre à Bruxelles) à la suite de la mise en œuvre du projet annoncé le 27 février 2014.
- (c) Les charges financières nettes comprennent des réajustements d'instruments financiers pour EUR -2,7 millions (EUR -2,7 millions au cours de la période précédente), provenant des variations de juste valeur nette des dérivés.
- (d) Les charges financières nettes comprennent un produit 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 2,7 millions (2013 : EUR 1,1 million). Voir la note annexe 33 de ces états financiers consolidés pour plus d'informations.
- (e) Au cours de la période, la part du Groupe dans les réajustements de valeur des entités mises en équivalence s'élève à EUR -3,5 millions (EUR -4,7 millions au cours de la période précédente) et se rapporte à l'amortissement d'un actif incorporel 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 – voir note annexe 7).
- (f) Au cours de l'exercice précédent, les autres éléments inhabituels en résultat opérationnel comprennent diverses charges inhabituelles (EUR 1,8 million dans le coût des ventes et les charges commerciales et administratives) relatives à l'arrêt de l'activité de distribution de deux-roues électriques légers.

## NOTE ANNEXE 9 : ÉLÉMENTS INHABITUELS ET RÉAJUSTEMENTS DE VALEUR (suite)

### Vitrage de véhicules

- (g) Le coût des ventes et les charges financières nettes comprennent des réajustements d'instruments financiers (ajustements de juste valeur de contrats de couverture de carburants au sein du coût des ventes, et ajustements de juste valeur de « cross currency interest swaps » au sein des charges financières nettes – voir note 19), respectivement pour EUR -10,3 millions (2013 : EUR 0,8 million) et pour EUR 9,9 millions (2013 : EUR -2,9 millions) provenant des variations de juste valeur nette des dérivés.
- (h) Dans le cadre des acquisitions récentes, des contrats clients ont été reconnus comme actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement en 2014 (présentée en charges commerciales et administratives) s'élevait à EUR 10,1 millions (2013 : EUR 9,0 millions).
- (i) Les charges commerciales et administratives comprennent l'amortissement des marques à durée d'utilité finie, pour EUR 1,5 million (2013 : EUR 1,2 million).
- (j) Au cours de la période, les autres charges d'exploitation comprennent la perte de valeur de EUR 98,4 millions sur le goodwill (dont EUR 89,0 millions sur l'unité génératrice de trésorerie du Royaume-Uni et EUR 9,4 millions sur l'unité génératrice de trésorerie de la Chine) à la suite du test annuel de perte de valeur réalisé sur l'ensemble des unités génératrices de trésorerie. Voir la note annexe 11 pour de plus amples informations.
- (k) Au cours de la période, le coût des ventes, les charges commerciales et administratives, et les autres charges d'exploitation comprennent d'autres éléments inhabituels (EUR 48,9 millions) relatifs à :
- Des charges de restructuration et de dépréciation d'actifs consécutives au changement du modèle opérationnel du Royaume-Uni (EUR 16,4 millions). Afin de s'adapter aux conditions de marché, Belron propose d'investir dans une transformation technologique de ses activités au Royaume-Uni, qui inclut le passage d'un réseau mixte constitué de points de service et d'unités mobiles à une activité à 100% mobile. Cette proposition s'appuie sur la centralisation des fonctions administratives actuellement assumées dans chaque point de service, tandis que 23 entrepôts et une série de points de dépôt situés plus près du client fourniraient le verre aux unités mobiles, ce rôle étant aujourd'hui rempli par les 73 points de service du réseau britannique.
  - La cessation des activités spécifiques en Allemagne (EUR 10,3 millions). Outre ses activités classiques de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, Carglass Allemagne comprend également une activité séparée proposant les mêmes services aux véhicules utilitaires lourds, notamment des camions et des bus. La rentabilité de cette activité s'est dégradée ces dernières années à la suite du recul de ce segment et la décision de cesser cette activité a par conséquent été prise.
  - Aux coûts de cessions et de fermeture en Chine (EUR 7,5 millions). Belron est entré sur le marché chinois en 2009. L'expérience de ces cinq dernières années a conduit Belron à conclure que ses standards étaient incompatibles avec l'exercice d'une activité rentable de vente en gros de verre dans cette région. A la suite de la fermeture de 31 sites non rentables, la présence géographique de Belron en Chine se limitera à 8 points de service.
  - Une restructuration des activités en Italie (EUR 3,2 millions). à la suite du recul du marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules d'environ 8% en 2014 et en réaction à la décision d'un assureur important de mettre fin à sa collaboration avec Carglass en raison de la création de son propre réseau de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules, Belron a décidé de lancer une série de mesures de réduction des coûts. Celles-ci comprennent la fusion des services administratifs de Carglass Italie et de Doctor Glass, son réseau de franchisés, ainsi que la réduction des tâches administratives au sein de plusieurs points de service grâce à l'installation de bornes permettant d'interagir avec un conseiller à distance.
  - Une restructuration des activités aux Pays-Bas (EUR 4,0 millions). Le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules a reculé de 50% au cours des cinq dernières années à la suite de l'introduction d'une nouvelle technologie de revêtement routier. Depuis lors, le taux de bris de vitrage automobile aux Pays-Bas est revenu dans la moyenne européenne alors qu'il était auparavant significativement plus élevé. Des mesures d'amélioration de la rentabilité sont actuellement mises en place, aussi bien dans les services centraux que dans les points de service.
  - Des coûts d'intégration liés à l'acquisition de Guardian Glass Co. aux États-Unis et en Espagne (EUR 6,7 millions).
  - La finalisation d'un important projet d'acquisition et d'intégration au Canada (EUR 0,8 million).

Au cours de la période précédente, les autres éléments inhabituels concernaient des coûts d'acquisition et d'intégration au Canada (EUR 7,2 millions au sein des autres charges d'exploitation).

## NOTE ANNEXE 9 : ÉLÉMENTS INHABITUELS ET RÉAJUSTEMENTS DE VALEUR (suite)

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Passage du résultat avant impôts à la part du Groupe dans le PBT courant:</b>						
Résultat avant impôts	43,6	-48,9	-5,3	34,6	118,2	152,8
Moins: éléments inhabituels et réajustements de valeur en résultat avant impôts	6,9	159,3	166,2	10,0	19,5	29,5
<b>PBT courant</b>	<b>50,5</b>	<b>110,4</b>	<b>160,9</b>	<b>44,6</b>	<b>137,7</b>	<b>182,3</b>
Moins: part du Groupe dans les impôts sur le résultat courant des entités mises en équivalence	1,8	-	1,8	2,2	-	2,2
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT courant	0,2	-5,7	-5,5	0,3	-7,2	-6,9
<b>Part du Groupe dans le PBT courant</b>	<b>52,5</b>	<b>104,7</b>	<b>157,2</b>	<b>47,1</b>	<b>130,5</b>	<b>177,6</b>
<b>Passage de la part du Groupe dans le PBT courant à la part du Groupe dans le PAT courant:</b>						
Part du Groupe dans le PBT courant	52,5	104,7	157,2	47,1	130,5	177,6
Part du Groupe dans les impôts sur le résultat courant des entités mises en équivalence	-1,8	-	-1,8	-2,2	-	-2,2
Part du Groupe dans les impôts courants	-1,0	-28,7	-29,7	-1,9	-37,4	-39,3
<b>Part du Groupe dans le PAT courant</b>	<b>49,7</b>	<b>76,0</b>	<b>125,7</b>	<b>43,0</b>	<b>93,1</b>	<b>136,1</b>

### Flux de trésorerie

La ligne « Acquisitions de filiales » de 2014 comprend, parmi d'autres opérations, les regroupements d'entreprises mentionnés en note annexe 12.

En 2014, la ligne « Acquisition de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle » comprend l'entrée de trésorerie résultant de l'ajustement de prix reçu d'un membre senior non-exécutif de la famille fondatrice de Belron dans le cadre des options de vente exercées en mars 2013 (voir note annexe 32 des états financiers annuels consolidés 2013). Au cours de la période précédente, cette ligne incluait la sortie de trésorerie résultant du prix payé dans le cadre de l'opération susmentionnée.

En 2014, au sein du secteur du vitrage de véhicules, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » inclut, parmi d'autres montants, la provision pour restructuration comptabilisée à la clôture (voir (k) ci-dessus).

En 2013, le financement intra-groupe représentait des montants prêtés par le secteur de la distribution automobile au secteur du vitrage de véhicules, à des conditions de marché. Ce financement a été remboursé en 2013 à l'occasion du refinancement du secteur du vitrage de véhicules (voir note annexe 31 – prêts émis en septembre 2013).

Dans le secteur de la distribution automobile, la variation de certaines lignes de l'état consolidé de la situation financière entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013 est expliquée par l'impact des regroupements d'entreprises réalisés au cours du premier semestre de l'exercice 2014 (voir note annexe 12 pour de plus amples informations).

## NOTE ANNEXE 10: RÉSULTAT PAR ACTION

Les résultats par action («EPS») sont présentés plus haut, au niveau du compte de résultats consolidé. Les résultats par action des activités poursuivies («EPS des activités poursuivies») sont identiques aux EPS et ne sont donc pas présentés.

Les EPS de base et dilués 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 EPS courants, qui ne comprennent pas les éléments inhabituels et les réajustements de valeur tels que définis dans la note annexe 9, sont présentés pour refléter la performance opérationnelle.

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 2013 et en 2014, le nombre moyen pondéré d'actions de la société-mère, le prix d'exercice de certaines options étant inférieur au cours de bourse. Ces options sont dilutives.

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

		2014	2013
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		-11,1	114,0
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		0,1	-1,3
Numérateur pour l'EPS (en millions de EUR)	(a)	-11,0	112,7
Résultat courant de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		125,7	136,1
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-1,4	-1,6
Numérateur pour l'EPS courant (en millions de EUR)	(b)	124,3	134,5
Résultat des activités poursuivies		-14,6	118,0
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies		3,5	-4,0
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres		-11,1	114
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		0,1	-1,3
Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en millions de EUR)	(c)	-11,0	112,7
Résultat courant des activités poursuivies		129,6	140,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat courant des activités poursuivies		-3,9	-4,8
Résultat courant des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres («Part du Groupe dans le PAT courant» telle que définie dans la note annexe 9)		125,7	136,1
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-1,4	-1,6
Numérateur pour l'EPS courant des activités poursuivies (en millions de EUR)	(d)	124,3	134,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	(e)	54.349.038	54.409.660
Ajustement relatif aux plans d'options sur actions		107.722	166.027
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué	(f)	54.456.760	54.575.687
<b>Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres</b>			
<b>EPS de base (en EUR)</b>	<b>(a)/(e)</b>	<b>-0,20</b>	<b>2,07</b>
<b>EPS dilué (en EUR)</b>	<b>(a)/(f)</b>	<b>-0,20</b>	<b>2,06</b>
EPS courant de base (en EUR)	(b)/(e)	2,29	2,47
EPS courant dilué (en EUR)	(b)/(f)	2,28	2,46



## NOTE ANNEXE 11 : GOODWILL

(En millions de EUR)	2014	2013
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier	1.061,0	1.046,2
Pertes de valeur cumulées au 1 <sup>er</sup> janvier	-4,1	-4,1
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1.056,9</b>	<b>1.042,1</b>
Entrées	6,5	47,2
Augmentation / (Diminution) due aux options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 33)	-7,6	-6,8
Pertes de valeur	-98,4	-
Ajustements	-6,1	-10,0
Écarts de conversion	14,4	-15,6
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>965,7</b>	<b>1.056,9</b>
<i>dont : valeur brute</i>	<i>1.068,2</i>	<i>1.061,0</i>
<i>pertes de valeur cumulées</i>	<i>-102,5</i>	<i>-4,1</i>

Les entrées provenant de regroupements d'entreprises qui ont eu lieu au cours de l'exercice sont présentées en note annexe 12.

La diminution 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 33). Les ajustements reflètent l'adaptation de la juste valeur des actifs nets relatifs aux acquisitions effectuées en 2013 par les deux secteurs opérationnels (voir note annexe 12).

## NOTE ANNEXE 11 : GOODWILL (suite)

L'affectation du goodwill aux unités génératrices de trésorerie s'établit comme suit (l'affectation des autres actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée est présentée en note annexe 13) :

(En millions de EUR)	2014	2013
<b>Distribution automobile</b>	<b>9,9</b>	<b>8,3</b>
<b>Vitrage de véhicules</b>		
Royaume-Uni	15,5	103,9
France	70,7	70,7
Italie	74,1	73,7
Allemagne	47,8	47,8
Canada	73,7	71,9
Pays-Bas	29,1	29,1
Belgique	27,1	27,1
Australie	26,9	26,9
États-Unis	147,5	138,0
Espagne	26,7	24,1
Norvège	7,8	7,9
Nouvelle-Zélande	6,4	6,4
Grèce	0,2	0,2
Suède	7,8	7,4
Suisse	2,1	2,1
Portugal	1,5	1,2
Danemark	5,2	5,2
Brésil	18,1	18,5
Chine	-	8,5
Russie	5,5	7,6
Turquie	3,4	4,1
Autriche	0,3	0,3
Irlande	0,1	0,1
Hongrie	0,4	0,4
Unités génératrices de trésorerie au niveau de Belron	597,9	683,1
Goodwill alloué au secteur du vitrage de véhicules dans son ensemble	357,9	365,5
<b>Sous-total vitrage de véhicules</b>	<b>955,8</b>	<b>1.048,6</b>
<b>GROUPE</b>	<b>965,7</b>	<b>1.056,9</b>

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 des pays pour les regroupements d'entreprises et les opérations réalisées par Belron s.a. et ses filiales.

Le montant affecté au secteur du vitrage de véhicules dans son ensemble provient de l'acquisition de Belron par le Groupe en 1999, des transactions réalisées avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle de Belron depuis 1999, et 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 1<sup>er</sup> janvier 2005 (voir note annexe 33).

En application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé à chaque clôture annuelle une analyse de la valeur comptable du goodwill et des autres actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée (voir note annexe 13). 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.

## NOTE ANNEXE 11 : GOODWILL (suite)

Le secteur du vitrage de véhicules a réalisé ce test pour chacune de ses unités génératrices de trésorerie (soit les différents pays dans lesquels il opère). En 2014, une perte de valeur de EUR 89,0 millions a été comptabilisée au sein de l'unité génératrice de trésorerie du Royaume-Uni. Cette perte de valeur est essentiellement le résultat de flux de trésorerie plus faibles résultant de conditions économiques exceptionnellement difficiles au Royaume-Uni. Cette perte de valeur a conduit à l'alignement de la valeur recouvrable des actifs britanniques sur leur valeur d'utilité. Une perte de valeur du goodwill de EUR 9,4 millions a également été comptabilisée en relation avec l'unité génératrice de trésorerie de la Chine, reflétant la mise à zéro totale du goodwill. Le modèle opérationnel en Chine reste incertain pour les années à venir et, bien que la faisabilité d'opérer dans ce marché continue d'être explorée, il n'est pas possible à ce stade de projeter des flux de trésorerie positifs avec certitude. Ces deux pertes de valeur ont été comptabilisées comme réajustement de valeur au sein du résultat opérationnel (voir note annexe 9). En 2013, aucune perte de valeur n'avait été identifiée dans les unités génératrices de trésorerie.

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% (2013 : 2%) pour toutes les unités génératrices de trésorerie. Les plans prévisionnels long-terme couvrent une période de cinq ans, à l'exception du Brésil, de la Chine, de la Russie et de la Turquie pour lesquels une période allant jusqu'à treize ans a été retenue, compte tenu de l'arrivée très récente du secteur du vitrage de véhicules dans ces pays émergents et de leur fort potentiel de croissance. Ces quatre pays représentent ensemble un goodwill total de EUR 27 millions, non significatif à l'échelle du Groupe.

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	2014	2013
Royaume-Uni	8,2%	9,6%
France	7,9%	9,9%
Italie	9,1%	12,0%
Allemagne	7,2%	9,4%
Canada	8,1%	9,4%
Pays-Bas	6,5%	8,4%
Belgique	7,9%	9,9%
Australie	9,7%	11,6%
États-Unis	9,7%	11,1%
Espagne	9,3%	12,6%
Chine	11,0%	12,4%
Brésil	25,6%	25,2%
Grèce	19,5%	23,5%
Autres	de 6,3% à 23,8%	de 7,2% à 19,6%

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 2014 et 2013). Le taux d'actualisation retenu (taux avant impôts de 7,8% en 2014 et 9,6% en 2013) 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 2015. Pour les années 2016 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.

## NOTE ANNEXE 11 : GOODWILL (suite)

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, à l'exception du Royaume-Uni et du Brésil pour lesquels cette marge est moindre.

Part du groupe dans la perte de valeur additionnelle, en millions de EUR	Royaume-Uni	Brésil	Total
Diminution de la marge de 50 points de base	-20,7	-0,7	-21,4
Augmentation du taux d'actualisation d'un point de pourcentage	-17,3	-0,9	-18,2
Diminution du taux de croissance à long-terme d'un point de pourcentage	-8,2	-	-8,2

A la clôture, la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie brésilienne est supportée par les dernières projections financières à long terme. Cependant, compte tenu des conditions de marché dans ce pays, le caractère prévisible de certaines hypothèses importantes s'en trouve limité et celles-ci pourraient évoluer à l'avenir de manière significative dans un sens tant favorable que défavorable. Compte tenu de ces éléments et de la faible marge disponible entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable des actifs brésiliens, il existe un risque de perte de valeur sur ces actifs dans les années à venir. Ce risque est cependant limité à la valeur nette comptable des actifs non-courants (goodwill inclus), soit un montant de EUR 26 millions au 31 décembre 2014.

## NOTE ANNEXE 12 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

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

- Le 1<sup>er</sup> janvier 2014, Belron a acquis les actifs d'António Fernandes da Silva & Filhos, Lda., actif dans le placement de vitrage au Portugal.
- Le 2 janvier 2014, Belron a acquis les actifs de Fernando Miguel Granadino Gonzalez, actif dans le placement de vitrage en Espagne.
- Le 7 janvier 2014, Belron a acquis les actifs de Chiclana Glass S.L., actif dans le placement de vitrage en Espagne.
- Le 15 janvier 2014, Belron a acquis les actifs de Vidre Cotxe Gava S.L., actif dans le placement de vitrage en Espagne.
- Le 23 janvier 2014, le secteur de la distribution automobile a acquis 100% des actions de Beerens n.v., et les actifs immobiliers de deux de ses concessions, qui exploite des concessions distribuant les marques du groupe Volkswagen en Belgique.
- Le 10 février 2014, Belron a acquis les actifs de Vakirtzis Mixalis, actif dans le placement de vitrage en Grèce.
- Le 19 mars 2014, Belron a acquis 100% des actions de Markas Brothers General Partnership, actif dans le placement de vitrage en Grèce.
- Le 31 mars, Belron a acquis les actifs de Nova Scotia Ltd., actif dans le placement de vitrage au Canada. Celui-ci était précédemment un franchisé indépendant de la marque Apple®.
- Le 22 mai 2014, le secteur de la distribution automobile a acquis 100% des actions de Autobedrijf Y&N Claessens b.v.b.a. et de Quattro'to n.v. qui exploitent des concessions distribuant les marques du groupe Volkswagen en Belgique.
- Le 31 mai 2014, Belron a acquis les actifs de Laminados Aliaga S.L., actif dans le placement de vitrage en Espagne.
- Le 31 mai 2014, Belron a acquis 100% des actions de City Glass Cristaleria del Automovil S.L., actif dans le placement de vitrage en Espagne.
- Le 31 mai 2014, Belron a acquis 100% des actions de Glass Movil S.L, actif dans le placement de vitrage en Espagne.
- Le 10 juin 2014, Belron a acquis les actifs de Teriör AB, actif dans le placement de vitrage en Suède.
- Le 29 août 2014, Belron a acquis les actifs de Eriksbergs Glas AB, actif dans le placement de vitrage en Suède.
- Le 31 octobre 2014, Belron a acquis les actifs de Santa Fe Auto Glass, actif dans le placement de vitrage aux Etats Unis.
- Le 28 novembre 2014, Belron a acquis 100% des actions de Lang's Glass (Richmond) Ltd, actif dans le placement de vitrage au Canada.

Les produits supplémentaires des activités ordinaires générés par ces acquisitions s'élèvent à environ EUR 29 millions (soit environ EUR 44 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 12 : 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)	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Juste valeur provisoire <sup>(1)</sup>
Autres immobilisations incorporelles	0,1	0,2	0,3
Immobilisations corporelles	19,7	0,3	20,0
Stocks	14,5	0,2	14,7
Clients et autres débiteurs	7,5	0,1	7,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6,0	-	6,0
Prêts et emprunts non-courants	-4,6	-	-4,6
Passifs d'impôts différés	-1,7	-	-1,7
Emprunts courants	-6,4	-	-6,4
Passifs d'impôts courants	-0,1	-	-0,1
Fournisseurs et autres créditeurs	-10,7	-0,2	-10,9
<b>Actif net acquis</b>	<b>24,3</b>	<b>0,6</b>	<b>24,9</b>
Goodwill (voir note annexe 11)			6,5
<b>CONTREPARTIE</b>			<b>31,4</b>
Ventilation de la contrepartie :			
Paiement comptant			29,5
Estimation de la juste valeur du paiement différé payable dans le futur			1,4
Contrepartie conditionnelle			0,5
			<b>31,4</b>

(1) Les justes valeurs sont provisoires car le processus d'intégration des entités acquises et de leurs activités est toujours en cours.

Le goodwill comptabilisé découle des synergies attendues et des autres bénéfices résultant du regroupement des activités acquises avec celles des secteurs de la distribution automobile et du vitrage de véhicules.

La juste valeur des clients et autres débiteurs s'élève à EUR 7,6 millions, le montant total devrait être recouvré.

Le goodwill des acquisitions réalisées en 2013 a diminué de EUR 6,1 millions, reflétant des ajustements de juste valeur apportés aux valorisations initiales reprises dans la note annexe 12 des états financiers consolidés 2013. Cette diminution découle principalement de l'augmentation de la juste valeur des actifs nets acquis (EUR 7,6 millions dont EUR 5,2 millions relatifs à la comptabilisation d'actifs incorporels à durée d'utilité finie).



## NOTE ANNEXE 13 : AUTRES ACTIFS INCORPORELS

Le goodwill est analysé en note annexe 11. Les autres 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 indéterminée)	Contrats clients	Logiciels	Autres	Total
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	0,4	349,1	68,5	190,0	3,8	611,8
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	-0,4	-23,4	-44,1	-107,5	-1,9	-177,3
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>-</b>	<b>325,7</b>	<b>24,4</b>	<b>82,5</b>	<b>1,9</b>	<b>434,5</b>
Entrées :						
Eléments acquis séparément	-	-	-	37,6	-	37,6
Sorties	-	-	-	-0,2	-	-0,2
Amortissements	-	-1,5	-10,1	-23,8	-1,3	-36,7
Transferts de (vers) d'autres catégories	-	0,5	4,7	-	-	5,2
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	-	0,2	0,1	-	0,3
Écarts de conversion	-	11,3	2,2	3,7	-	17,2
<b>Valeur comptable au 31 décembre 2014</b>	<b>-</b>	<b>336,0</b>	<b>21,4</b>	<b>99,9</b>	<b>0,6</b>	<b>457,9</b>
dont : valeur brute	0,4	361,9	81,1	234,1	4,0	681,5
amortissements et pertes de valeur cumulés	-0,4	-25,9	-59,7	-134,2	-3,4	-223,6
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	0,4	348,7	64,2	170,2	0,3	583,8
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	-0,4	-22,5	-36,7	-93,7	-0,3	-153,6
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>-</b>	<b>326,2</b>	<b>27,5</b>	<b>76,5</b>	<b>-</b>	<b>430,2</b>
Entrées :						
Eléments acquis séparément	-	-	-	30,4	-	30,4
Sorties	-	-	-	-0,1	-	-0,1
Amortissements	-	-1,2	-9,0	-21,8	-1,9	-33,9
Transferts de (vers) d'autres catégories	-	1,4	3,2	-	3,8	8,4
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	2,7	3,8	0,2	-	6,7
Écarts de conversion	-	-3,4	-1,1	-2,7	-	-7,2
<b>Valeur comptable au 31 décembre 2013</b>	<b>-</b>	<b>325,7</b>	<b>24,4</b>	<b>82,5</b>	<b>1,9</b>	<b>434,5</b>
dont : valeur brute	0,4	349,1	68,5	190,0	3,8	611,8
amortissements et pertes de valeur cumulés	-0,4	-23,4	-44,1	-107,5	-1,9	-177,3

En 2014, les transferts opérés depuis d'autres catégories sont relatifs aux ajustements de juste valeur réalisés sur les valorisations initiales des regroupements d'entreprises opérés en 2013, avec la comptabilisation d'actifs incorporels à durée d'utilité finie.

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. Elles ne sont par conséquent pas amorties mais soumises annuellement à des tests de perte de valeur. Au contraire, les marques suivantes ont des durées d'utilité finies et sont amorties linéairement sur leurs durées d'utilité résiduelles :

- Giant Glass acquise en 2012 – amortie jusqu'en 2017 ;
- Windshield World, Klein Dickert et Southern Glass acquise en 2012 – amorties jusqu'en 2015 ;
- Doctor Glass acquise en 2013 – amortie jusqu'en 2016 ;
- Royal Glass et Michigan Mobile acquises en 2013 – amorties jusqu'en 2016 ;
- Guardian Glass acquise en 2013 – amortie jusqu'en 2015.

## NOTE ANNEXE 13 : AUTRES ACTIFS INCORPORELS (suite)

L'amortissement en 2014 (en charges commerciales et administratives) s'élevait à EUR 1,5 million (2013 : EUR 1,2 million). La valeur comptable des marques à durée d'utilité finie s'élevait au 31 décembre 2014 à EUR 2,1 millions (2013 : EUR 3,0 millions) tandis que celle des marques à durée d'utilité indéterminée s'élevait à EUR 333,9 millions (2013 : EUR 322,7 millions). L'augmentation de la valeur comptable des marques à durée d'utilité indéterminée reflète l'évolution des taux de conversion des devises étrangères au 31 décembre 2014.

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

(En millions de EUR)	2014	2013
Royaume-Uni	67,9	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	99,4	88,2
Espagne	9,1	9,1
Portugal	2,9	2,9
Italie	0,3	0,3
<b>Valeur comptable des marques</b>	<b>333,9</b>	<b>322,7</b>

Les autres mentions exigées par IAS 36 pour les actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée sont fournies en note annexe 11.

## NOTE ANNEXE 14 : PLACEMENTS DÉTENUS JUSQU'À L'ÉCHÉANCE

Dans le secteur de la distribution automobile, les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance s'élèvent à EUR 176,1 millions (2013 : EUR 298,1 millions) et comprennent les placements non-courants (nul en 2014 ; EUR 9,7 millions en 2013) et courants (EUR 176,1 millions en 2014 ; EUR 288,4 millions en 2013) dans des billets de trésorerie émis par des entreprises et dans de la dette souveraine bénéficiant de notation de crédit de bonne qualité. Ces placements ont essentiellement été générés par le produit de cession des actions Avis Europe et par l'entrée nette de trésorerie résultant de la création de Volkswagen D'leteren Finance (VDFin) et de l'apport de l'ensemble des actions D'leteren Lease à VDFin. La diminution au cours de la période est partiellement liée au remboursement en décembre 2014 de l'emprunt obligataire de EUR 150,0 millions (voir note annexe 31).

Au cours de la période précédente, la juste valeur des placements non-courants détenus jusqu'à l'échéance s'élevait à EUR 9,9 millions. La juste valeur des placements courants détenus jusqu'à l'échéance correspond approximativement à leur valeur comptable.

## NOTE ANNEXE 15 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(En millions de EUR)	Biens immobiliers	Installations et équipements	Actifs en construction	Total
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	426,1	667,5	9,5	1.103,1
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	-208,3	-436,6	-	-644,9
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>217,8</b>	<b>230,9</b>	<b>9,5</b>	<b>458,2</b>
Entrées	25,7	79,0	16,5	121,2
Sorties	-3,2	-3,9	-5,0	-12,1
Amortissements	-21,2	-72,1	-0,8	-94,1
Perte de valeur (voir note annexe 9)	-2,1	-	-	-2,1
Transferts de (vers) d'autres catégories	-0,3	2,9	-6,7	-4,1
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	15,1	4,9	-	20,0
Écarts de conversion	5,9	12,9	-	18,8
<b>Valeur comptable au 31 décembre 2014</b>	<b>237,7</b>	<b>254,6</b>	<b>13,5</b>	<b>505,8</b>
dont : valeur brute	462,0	764,1	13,5	1.239,6
amortissements et pertes de valeur cumulés	-224,3	-509,5	-	-733,8
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	410,0	648,9	5,4	1.064,3
Amortissements cumulés au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	-193,2	-414,7	-	-607,9
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>216,8</b>	<b>234,2</b>	<b>5,4</b>	<b>456,4</b>
Entrées	15,3	75,2	7,6	98,1
Sorties	-0,9	-5,0	-	-5,9
Amortissements	-21,0	-69,5	-0,8	-91,3
Transferts de (vers) d'autres catégories	2,4	0,9	-2,7	0,6
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	9,0	3,2	-	12,2
Écarts de conversion	-3,8	-8,1	-	-11,9
<b>Valeur comptable au 31 décembre 2013</b>	<b>217,8</b>	<b>230,9</b>	<b>9,5</b>	<b>458,2</b>
dont : valeur brute	426,1	667,5	9,5	1.103,1
amortissements et pertes de valeur cumulés	-208,3	-436,6	-	-644,9

En 2014, les transferts d'une rubrique à une autre sont relatifs à des ajustements de juste valeur réalisés sur des montants issus des regroupements d'entreprise de 2013, ainsi qu'à la présentation en actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente (voir note annexe 23) de bâtiments précédemment utilisés par le secteur de la distribution automobile dans le cadre des activités.

Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, 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 2014	-	51,4	-	51,4
31 décembre 2013	-	48,7	-	48,7

## NOTE ANNEXE 16 : IMMEUBLES DE PLACEMENT

(En millions de EUR)	2014	2013
Valeur brute au 1 <sup>er</sup> janvier	12,8	12,7
Amortissements cumulés au 1 <sup>er</sup> janvier	-8,0	-7,6
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>4,8</b>	<b>5,1</b>
Entrées	2,2	0,1
Amortissements	-0,4	-0,4
Transferts de (vers) d'autres catégories	0,1	-
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>6,7</b>	<b>4,8</b>
dont : valeur brute	14,7	12,8
amortissements cumulés	-8,0	-8,0
Juste valeur	18,7	10,1

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 notes annexes 5 et 39.

## NOTE ANNEXE 17 : 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)	2014		2013	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Divers	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Total des actifs financiers disponibles à la vente</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>

En 2014 et 2013, 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 18 : 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 38).

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

(En millions de EUR)	2014	2013
Actifs courants	1,5	0,6
Passifs courants	-0,1	-0,1
<b>Valeur nette des dérivés détenus à des fins de couverture</b>	<b>1,4</b>	<b>0,5</b>

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

(En millions de EUR)	2014	2013
Contrats de change à terme (non liés à la dette)	1,4	0,5
<b>Valeur nette des dérivés détenus à des fins de couverture</b>	<b>1,4</b>	<b>0,5</b>

En 2014 et 2013, 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 23,2 millions (2013 : EUR 32,2 millions) et la juste valeur totale qualifiée de couverture efficace de flux de trésorerie est un actif de EUR 1,4 million (2013 : un actif de EUR 0,5 million). La partie transférée au cours de l'exercice des capitaux propres vers le compte de résultats (2014 : un profit de EUR 1,4 million ; 2013 : un profit de 0,4 million) 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 536,9 millions (2013 : EUR 420,0 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)	2014	2013
Contrats de change à terme (non liés à la dette)	23,2	32,2



## NOTE ANNEXE 19: 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 38).

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

(En millions de EUR)	2014	2013
<b>Actifs courants</b>		
Dérivés liés à la dette		
Swaps de taux d'intérêt	4,2	5,9
Dérivés non liés à la dette		
Contrats de couverture de carburants	-	1,5
<b>Sous-total</b>	<b>4,2</b>	<b>7,4</b>
<b>Passifs non-courants</b>		
Dérivés liés à la dette		
Swaps de taux d'intérêt	-2,7	-14,1
<b>Sous-total</b>	<b>-2,7</b>	<b>-14,1</b>
<b>Passifs courants</b>		
Dérivés liés à la dette		
Swaps de taux d'intérêt	-0,6	-0,2
Contrats de change à terme	-	-1,1
Dérivés non liés à la dette		
Contrats de couverture de carburants	-7,6	-
<b>Sous-total</b>	<b>-8,2</b>	<b>-1,3</b>
<b>VALEUR NETTE DES DÉRIVÉS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION</b>	<b>-6,7</b>	<b>-8,0</b>

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. Au cours de la période précédente, des contrats de change à terme ont également été utilisés pour faire correspondre les entrées et sorties de trésorerie libellées en une même devise et couvrir les soldes en devise pour minimiser les charges d'intérêt relatives à la centralisation de trésorerie.

En 2014 et en 2013, les cross currency interest swaps ont été utilisés dans le secteur du vitrage de véhicules afin de couvrir les flux de trésorerie futurs libellés en dollar américain de certains placements privés réalisés aux États-Unis. En conformité avec la norme IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur », la valeur comptable de ces instruments a augmenté au cours de l'exercice de EUR 0,3 million (en 2013, elle diminuait de 1,6 million).

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)	2014	2013
Swaps de taux d'intérêt	360,3	350,3
Contrats et options de change à terme	-	78,3
Contrats de couverture de carburants	18,9	21,7

## NOTE ANNEXE 20 : 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 36.

Le Groupe a mis en place des régimes de retraite dans différents pays, essentiellement en Belgique, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, au Canada et aux États-Unis. Les régimes en Belgique sont relatifs au secteur de la distribution automobile, et sont financés et non financés. 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. À l'exception du régime applicable aux Pays-Bas, il n'y a pas d'actif destiné à appairer la position actif/passif. La décision d'achat d'actif pour appairer la position actif/passif serait prise indépendamment par l'instance de gouvernance responsable dans chaque pays.

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 2013 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. Un actuaire qualifié indépendant a réalisé une valorisation actuarielle complète du régime au 31 mars 2014, actualisée au 31 décembre 2014. 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 2014 par un actuaire qualifié indépendant. Une valorisation complète de ces régimes est réalisée tous les 3 ans.

Le Groupe gère un accord de retraite à prestations définies aux Pays-Bas. Jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2006, un régime basé sur le salaire de fin de carrière était en place. Les droits de retraite cumulés dans le cadre de ce régime sont couverts par l'intermédiaire d'un contrat d'assurance. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, un régime basé sur le salaire moyen perçu au cours des dernières années de carrière est en vigueur et l'employeur couvre les prestations définies du nouveau régime par l'intermédiaire d'un contrat d'assurance. Une valorisation actuarielle complète du régime hollandais a été réalisée pour les besoins comptables en décembre 2014 par un actuaire qualifié indépendant. Une valorisation complète des actifs et passifs du régime est réalisée chaque année.

Le Groupe gère un régime de retraite à prestations définies aux États-Unis 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 au 31 décembre 2014 par un actuaire qualifié indépendant. Le régime de retraite est géré par un comité dont chaque membre est nommé par le Groupe. Une valorisation complète des actifs et passifs du régime est réalisée chaque année.

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

## NOTE ANNEXE 20 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

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

	Régimes financés				Régimes non financés			
	2014		2013		2014		2013	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Taux d'inflation	1,5%	3,2%	2,0%	3,5%	n.s.	n.s.	2,0%	2,0%
Taux d'actualisation	1,4%	3,7%	2,6%	4,7%	n.s.	n.s.	0,2%	2,9%
Taux de croissance des salaires	1,0%	4,9%	1,0%	5,2%	2,4%	2,4%	2,1%	2,1%
Taux de croissance des prestations	1,5%	3,1%	2,0%	3,5%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%
Espérance de vie d'un homme retraité	21,1	22,9	21,1	23,4				
Espérance de vie d'une femme retraitée	23,7	26,3	22,9	26,3				
Espérance de vie d'un homme non retraité	39,8	44,6	40,0	45,2				
Espérance de vie d'une femme non retraitée	43,5	46,3	42,3	47,0				

La durée moyenne pondérée des obligations à travers les régimes est comprise entre 9 et 22 ans.

Les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière se présentent de la manière suivante :

(En millions de EUR)	2014	2013
Actifs liés aux avantages à long terme du personnel	40,9	34,2
Engagements liés aux avantages à long terme du personnel	-60,3	-27,2
<b>Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes</b>	<b>-19,4</b>	<b>7,0</b>
<i>dont : montant qui devrait être réglé dans les 12 mois</i>	<i>-0,8</i>	<i>-0,7</i>
<i>montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois</i>	<i>-18,6</i>	<i>7,7</i>

Les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière s'analysent de la manière suivante :

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies	-579.3	-8.1	-587.4	-463.3	-4.4	-467.7
Juste valeur des actifs des régimes	568.0	-	568.0	477.9	-	477.9
<b>Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes</b>	<b>-11.3</b>	<b>-8.1</b>	<b>-19.4</b>	<b>14.6</b>	<b>-4.4</b>	<b>10.2</b>
Plafonnement de l'actif	-	-	-	-3.2	-	-3.2
<b>Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes</b>	<b>-11.3</b>	<b>-8.1</b>	<b>-19.4</b>	<b>11.4</b>	<b>-4.4</b>	<b>7.0</b>

En 2013, le plafonnement de l'actif avait trait au régime en vigueur au Canada et était la conséquence d'engagements en matière de besoins de financement au titre de services passés. Le législateur avait promulgué une loi qui autorisait l'employeur à utiliser une lettre de crédit pour couvrir les cotisations d'équilibre de solvabilité à concurrence de 15% du passif de solvabilité. L'intention d'utiliser une lettre de crédit n'était pas déterminante, contrairement à la faculté d'éviter l'exigence de solvabilité qui permettait aux entités d'ignorer les cotisations d'équilibre de solvabilité telles que déterminées par l'interprétation IFRIC 14 « Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction ». Cependant, les cotisations d'équilibre de solvabilité qui excédaient la limite devaient être incluses dans les calculs IFRIC 14, ce qui fut le cas au 31 décembre 2013. A la suite de l'évolution des hypothèses actuarielles, le plafonnement de l'actif a été annulé au 31 décembre 2014.

## NOTE ANNEXE 20 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	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	34,0	-	34,0	40,4	-	40,4
Plafonnement de l'actif	3,2	-	3,2	-3,2	-	-3,2
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	16,7	-	16,7	-10,6	-	-10,6
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-85,5	-0,4	-85,9	-21,8	-	-21,8
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	1,1	-	1,1	-2,3	-	-2,3
<b>Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)</b>	<b>-30,5</b>	<b>-0,4</b>	<b>-30,9</b>	<b>2,5</b>	<b>-</b>	<b>2,5</b>

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Cotés sur un marché actif	Autres	Total	Cotés sur un marché actif	Autres	Total
Instruments de capitaux propres	298,6	-	298,6	289,2	-	289,2
Obligations d'état	105,9	-	105,9	84,0	-	84,0
Obligations privées	84,4	-	84,4	62,8	-	62,8
Biens immobiliers	-	0,1	0,1	-	0,1	0,1
Autres actifs	4,9	74,1	79,0	4,9	36,9	41,8
<b>Juste valeur des actifs des régimes</b>	<b>493,8</b>	<b>74,2</b>	<b>568,0</b>	<b>440,9</b>	<b>37,0</b>	<b>477,9</b>

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 et d'actifs d'assurance adossés à la position actif/passif (relatifs au régime en vigueur aux Pays-Bas).

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
<b>Actifs des régimes au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>477,9</b>	<b>-</b>	<b>477,9</b>	<b>425,6</b>	<b>-</b>	<b>425,6</b>
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	22,1	-	22,1	18,0	-	18,0
Cotisations payées par le Groupe	16,4	-	16,4	15,6	-	15,6
Cotisations payées par les employés	2,6	-	2,6	3,1	-	3,1
Prestations payées aux bénéficiaires	-13,8	-	-13,8	-10,1	-	-10,1
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	35,2	-	35,2	41,4	-	41,4
Frais de gestion des actifs	-1,2	-	-1,2	-1,0	-	-1,0
Frais administratifs	-1,6	-	-1,6	-1,5	-	-1,5
Écarts de conversion	30,4	-	30,4	-13,2	-	-13,2
<b>Actifs des régimes au 31 décembre</b>	<b>568,0</b>	<b>-</b>	<b>568,0</b>	<b>477,9</b>	<b>-</b>	<b>477,9</b>

## NOTE ANNEXE 20 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

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

(En millions de EUR)	2014	2013
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	22,1	18,0
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	35,2	41,4
Frais de gestion des actifs	-1,2	-1,0
<b>Rendement effectif net des actifs des régimes</b>	<b>56,1</b>	<b>58,4</b>

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
<b>Obligations au titre des prestations définies au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>-463,3</b>	<b>-4,4</b>	<b>-467,7</b>	<b>-424,5</b>	<b>-4,1</b>	<b>-428,6</b>
Coût des services rendus	-11,1	-1,8	-12,9	-8,4	-0,6	-9,0
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-21,3	-0,3	-21,6	-17,5	-	-17,5
Cotisations payées par les employés	-2,6	-	-2,6	-3,1	-	-3,1
Coût des services passés	2,3	-	2,3	1,4	-	1,4
Prestations payées aux bénéficiaires	13,8	2,0	15,8	10,1	0,8	10,9
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	16,7	-	16,7	-10,6	-	-10,6
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-85,5	-0,4	-85,9	-21,8	-	-21,8
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	1,1	-	1,1	-2,3	-	-2,3
Réductions et liquidations	-	-	-	0,5	-	0,5
Transfert d'autres catégories	-	-3,2	-3,2	-	-0,5	-0,5
Écarts de conversion	-29,4	-	-29,4	12,9	-	12,9
<b>Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre</b>	<b>-579,3</b>	<b>-8,1</b>	<b>-587,4</b>	<b>-463,3</b>	<b>-4,4</b>	<b>-467,7</b>

Au cours de la période, un transfert d'engagements de pension a été opéré depuis les dettes, résultant d'une analyse approfondie de ces régimes non financés.



## NOTE ANNEXE 20 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)

Les montants comptabilisés en compte de résultats sont les suivants :

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Coût des services rendus	-11,1	-1,8	-12,9	-8,4	-0,6	-9,0
Coût (-) / Produit (+) des services passés	2,3	-	2,3	1,4	-	1,4
Impact des réductions et liquidations	-	-	-	0,5	-	0,5
Frais administratifs	-1,6	-	-1,6	-1,5	-	-1,5
<b>Charge opérationnelle au titre des régimes de retraite</b>	<b>-10,4</b>	<b>-1,8</b>	<b>-12,2</b>	<b>-8,0</b>	<b>-0,6</b>	<b>-8,6</b>
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-21,3	-0,3	-21,6	-17,5	-	-17,5
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	22,1	-	22,1	18,0	-	18,0
<b>Charge financière nette au titre des régimes de retraite</b>	<b>0,8</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>
<b>Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats</b>	<b>-9,6</b>	<b>-2,1</b>	<b>-11,7</b>	<b>-7,5</b>	<b>-0,6</b>	<b>-8,1</b>

Des gains sur les services passés ont été comptabilisés au cours de la période pour EUR 2,3 millions (2013 : EUR 1,4 million) et résultent d'une réduction des avantages octroyés par les régimes aux Pays-Bas (en ligne avec les pratiques de marché). En 2013, le gain de réduction (EUR 0,5 million) est consécutif aux réorganisations opérées au Royaume-Uni.

La meilleure estimation des cotisations qui devraient être versées aux régimes en 2015 s'élève à EUR 13 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 2014	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2013
<b>Taux d'actualisation</b>		
Augmentation de 50 points de base	58,3	47,6
Diminution de 50 points de base	-69,1	-55,4
<b>Taux de croissance des salaires</b>		
Augmentation de 50 points de base	-8,7	-7,8
Diminution de 50 points de base	8,6	7,7
<b>Taux d'inflation</b>		
Augmentation de 50 points de base	-14,2	-12,4
Diminution de 50 points de base	11,6	12,3
<b>Taux de croissance des prestations</b>		
Augmentation de 50 points de base	-30,8	-21,9
Diminution de 50 points de base	28,6	22,1
<b>Espérance de vie</b>		
Progression de l'espérance de vie d'une année	-20,1	-14,1

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 en Belgique légalement constitué 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 employés 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 employés, et de 3,25% sur les cotisations patronales). Le risque financier a par conséquent augmenté. Cependant, il est probable que le rendement minimum social sera également diminué à l'avenir, ce qui aura pour effet de réduire le risque financier pour l'employeur.

L'évaluation IFRS et le traitement comptable de tels régimes assortis de garanties adossées aux cotisations ne sont pas traités par la norme IAS 19. Le Groupe estime qu'une méthode préconisée par la norme IAS 19 (méthode des unités de crédit projetées) n'est pas adaptée à l'évaluation de l'engagement dans le cas de la Belgique. En conséquence, le Groupe a décidé d'appliquer une méthode alternative (méthode de la valeur intrinsèque) jusqu'à ce que l'IASB statue sur ce sujet. Cette méthode consiste à déterminer l'obligation potentielle à comptabiliser dans l'état de la situation financière comme étant la somme des différences individuelles entre les réserves mathématiques (calculées comme la somme des cotisations versées, capitalisées au taux technique appliqué par la compagnie d'assurance, et sous déduction d'une commission) et l'avantage minimum garanti tel que prévu par la loi applicable en Belgique (calculé en appliquant le rendement minimum garanti aux cotisations versées). Les cotisations ne sont pas projetées pour déterminer l'obligation au titre de prestations définies.

A la clôture, l'impact potentiel est estimé comme non significatif au niveau du Groupe et aucune provision complémentaire n'a par conséquent été comptabilisée.

## NOTE ANNEXE 21 : IMPÔTS DIFFÉRÉS

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

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

(En millions de EUR)	Réévaluations	Amortissements et réductions de valeur	Provisions	Dividendes	Pertes fiscales récupérables	Instruments financiers	Autres	Total
<b>Passifs d'impôts différés (montants négatifs)</b>								
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	-13,2	-22,7	-3,8	-	-0,1	-5,3	2,4	-42,7
Crédit (Débit) en résultat	-	-3,7	5,9	-1,0	0,1	3,4	-0,8	3,9
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-0,8	-	-	-	-	0,7	-0,1
Autres variations	-	-2,6	-	-	-	-	-	-2,6
Écarts de conversion	-	3,8	-0,6	-	-	-	-0,1	3,1
Au 31 décembre 2013	-13,2	-26,0	1,5	-1,0	-	-1,9	2,2	-38,4
Crédit (Débit) en résultat	-	10,8	-1,3	0,5	0,2	1,0	-2,3	8,9
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	0,3	-	-	-	-	0,3
Autres variations (voir note annexe 12)	-	-1,7	-	-	-	-	-	-1,7
Écarts de conversion	-	-9,6	2,0	-	-	0,3	-	-7,3
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>-13,2</b>	<b>-26,5</b>	<b>2,5</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,1</b>	<b>-38,2</b>
<b>Actifs d'impôts différés (montants positifs)</b>								
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	-	-76,9	67,8	-	58,6	0,1	4,2	53,8
Crédit (Débit) en résultat	-	-1,8	-16,3	-	11,9	-	0,4	-5,8
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	-2,2	-	-	-	-	-2,2
Autres variations	-	-	-	-	-0,1	-	-	-0,1
Écarts de conversion	-	-	-1,9	-	-2,0	-	-0,2	-4,1
Au 31 décembre 2013	-	-78,7	47,4	-	68,4	0,1	4,4	41,6
Crédit (Débit) en résultat	-	-17,0	6,4	-	8,8	-	0,5	-1,3
Crédit (Débit) en capitaux propres	-	-	1,9	-	-	-	-	1,9
Écarts de conversion	-	0,2	4,4	-	6,0	-0,1	0,1	10,6
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>-</b>	<b>-95,5</b>	<b>60,1</b>	<b>-</b>	<b>83,2</b>	<b>-</b>	<b>5,0</b>	<b>52,8</b>
<b>Actif net (Passif net) d'impôts différés après compensation reconnu dans l'état consolidé de la situation financière :</b>								
31 décembre 2013	-13,2	-104,7	48,9	-1,0	68,4	-1,8	6,6	3,2
<b>31 décembre 2014</b>	<b>-13,2</b>	<b>-122,0</b>	<b>62,6</b>	<b>-0,5</b>	<b>83,4</b>	<b>-0,6</b>	<b>4,9</b>	<b>14,6</b>

Le montant net d'impôts différés comprend des actifs nets d'impôts différés de EUR 7,0 millions (2013 : EUR 5,9 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 253,3 millions (2013 : EUR 239,8 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 18,0 millions (2013 : EUR 10,3 millions) qui arriveront à échéance entre 2017 et 2019 (2013 : entre 2015 et 2032) et des crédits fiscaux inutilisés de EUR 35,6 millions (2013 : EUR 36,8 millions) qui arriveront à échéance entre 2017 et 2018 (2013 : entre 2017 et 2018). Les autres pertes peuvent être reportées indéfiniment.

## NOTE ANNEXE 21 : IMPÔTS DIFFÉRÉS (suite)

Aucun impôt différé n'a été reconnu sur des différences temporelles déductibles d'un montant de EUR 16,5 millions (2013 : EUR 5,7 millions) en raison du caractère imprévisible des profits futurs.

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 1.126 millions (2013 : EUR 1.081 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 22 : 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. Le prêt accordé à un actionnaire minoritaire de Belron 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 23 : ACTIFS NON-COURANTS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

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 2015.

## NOTE ANNEXE 24 : STOCKS

(En millions de EUR)	2014	2013
<b>Distribution automobile</b>		
Véhicules	287,7	252,1
Pièces de rechange et accessoires	34,2	31,3
Autres	1,4	1,6
<b>Sous-total</b>	<b>323,3</b>	<b>285,0</b>
<b>Vitrage de véhicules</b>		
Vitrages et produits liés	285,4	254,3
<b>Sous-total</b>	<b>285,4</b>	<b>254,3</b>
<b>GROUPE</b>	<b>608,7</b>	<b>539,3</b>
<i>dont: éléments comptabilisés à la juste valeur diminuée des coûts de vente</i>	<i>68,3</i>	<i>72,2</i>

Les éléments comptabilisés à la juste valeur diminuée des coûts de 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 31,6 millions (2013 : EUR 27,1 millions).

La valeur comptable des stocks devrait être recouvrée dans les 12 mois.

## NOTE ANNEXE 25 : AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Dans le secteur du vitrage de véhicules, les autres actifs financiers comprennent de la trésorerie non disponible relative à des acquisitions. Les autres actifs financiers devraient être recouverts dans les 12 mois. Leur valeur comptable est égale à leur juste valeur.

(En millions de EUR)	2014	2013
Vitrage de véhicules - Trésorerie non disponible relative aux acquisitions	1,8	1,6
<b>Autres actifs financiers</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>

## NOTE ANNEXE 26 : 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 27 : CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Clients - valeur nette	110,1	164,0	274,1	122,5	174,6	297,1
Créances sur entités mises en équivalence	14,0	-	14,0	2,7	-	2,7
Autres créances	8,2	82,8	91,0	5,7	79,2	84,9
<b>Clients et autres débiteurs</b>	<b>132,3</b>	<b>246,8</b>	<b>379,1</b>	<b>130,9</b>	<b>253,8</b>	<b>384,7</b>

La valeur comptable des clients et autres débiteurs devrait être recouverte endéans les 12 mois. Cette valeur comptable constitue une approximation de la juste valeur de ces actifs, qui ne produisent pas d'intérêts.

Le Groupe est exposé au risque de crédit découlant de ses activités opérationnelles. Ces risques sont minimisés 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 recouverts centralement dans le secteur de la distribution automobile, et au niveau de chaque pays dans le secteur du vitrage de véhicules.

Dans le secteur de la distribution automobile, la concentration sur les 10 premiers clients atteint 23,0% (2013 : 25,3%) et aucun client n'excède 10% (2013 : 9%). 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.

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 2014, les réductions de valeur pour créances douteuses s'élèvent à EUR 34,9 millions (2013 : EUR 28,5 millions).

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

(En millions de EUR)	2014	2013
Créances échues depuis moins de 3 mois	71,9	81,4
Créances échues depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	10,0	8,0
Créances échues depuis plus de 6 mois	2,4	5,9
<b>Total</b>	<b>84,3</b>	<b>95,3</b>

L'augmentation des réductions de valeur pour créances douteuses s'élève à EUR 10,2 millions comme indiqué en note annexe 5 (2013 : augmentation de EUR 5,0 millions).



## NOTE ANNEXE 28 : TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Valeurs disponibles	54,9	29,9	84,8	159,1	36,5	195,6
Dépôts à court terme	-	-	-	4,0	-	4,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>54,9</b>	<b>29,9</b>	<b>84,8</b>	<b>163,1</b>	<b>36,5</b>	<b>199,6</b>

Dans le secteur de la distribution automobile, la diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est partiellement liée au remboursement en décembre 2014 de l'emprunt obligataire de EUR 150,0 millions.

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.

En 2013, les dépôts à court terme avaient une échéance inférieure à un mois.

## NOTE ANNEXE 29 : CAPITAUX PROPRES

La réconciliation du capital et des réserves est présentée dans l'état consolidé des variations des capitaux propres en page 11.

### 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
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>55.302.620</b>	<b>160,0</b>
Variation	-	-
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>55.302.620</b>	<b>160,0</b>
Variation	-	-
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>55.302.620</b>	<b>160,0</b>

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)	31/12/2014		31/12/2013	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Actions propres détenues par la société-mère	997.376	28,0	866.015	23,5
Actions propres détenues par les filiales	-	-	-	-
<b>Actions propres détenues</b>	<b>997.376</b>	<b>28,0</b>	<b>866.015</b>	<b>23,5</b>

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 37).

## **NOTE ANNEXE 29 : CAPITAUX PROPRES (suite)**

### **Réserve liée aux paiements fondés sur des actions**

La réserve liée aux paiements fondés sur des actions est relative aux plans d'options sur actions mis en place par la société-mère pour les cadres et directeurs du secteur de la distribution automobile depuis 1999 (voir note annexe 37).

### **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.

### **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 20).

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).

## NOTE ANNEXE 29 : CAPITAUX PROPRES (suite)

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.

**Actionnaires ayant une participation de contrôle**  
selon la déclaration de transparence datée du 2 novembre 2011, et l'information datée du 29 août 2013 relative à la fin de l'action de concert entre s.a. Cobepa et respectivement le groupe Nayarit et le groupe SPDG.

	Parts sociales		Parts bénéficiaires		Total des droits de vote	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
s.a. de Participations et de Gestion, Bruxelles	10.322.060	18,66%	-	-	10.322.060	17,12%
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	2.025.320	3,66%	-	-	2.025.320	3,36%
Mme Catheline Périer-D'leteren	1.529.900	2,77%	1.250.000	25,00%	2.779.900	4,61%
M. Olivier Périer	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
<b>Les quatre personnes ci-dessus (collectivement « groupe SPDG ») sont liées.</b>	<b>13.887.280</b>	<b>25,11%</b>	<b>1.250.000</b>	<b>25,00%</b>	<b>15.137.280</b>	<b>25,10%</b>
Nayarit Participations s.c.a., Bruxelles	17.217.830	31,13%	-	-	17.217.830	28,55%
M. Roland D'leteren	466.190	0,84%	3.750.000	75,00%	4.216.190	6,99%
M. Nicolas D'leteren	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
<b>Les trois personnes ci-dessus (collectivement « groupe Nayarit ») sont liées.</b>	<b>17.694.020</b>	<b>31,99%</b>	<b>3.750.000</b>	<b>75,00%</b>	<b>21.444.020</b>	<b>35,56%</b>
<b>Les personnes référencées comme groupe SPDG et groupe Nayarit agissent de concert.</b>						

**Autres actionnaires importants** selon la déclaration de transparence datée du 18 juin 2014.

	Parts sociales		Parts bénéficiaires		Total des droits de vote	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
MFS Investment Management, Boston, États-Unis	3.027.306	5,47%	-	-	3.027.306	5,02%

Le Conseil d'administration a proposé la distribution d'un dividende brut de EUR 0,80 par action (2013 : EUR 0,80 par action), soit un dividende total de EUR 43,9 millions (2013 : EUR 44,0 millions).

## NOTE ANNEXE 30 : PROVISIONS

Les passifs relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi sont analysés en note annexe 20. Les autres provisions, courantes ou non-courantes, sont analysées ci-dessous.

Les principales catégories de provisions sont les suivantes :

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Provisions non-courantes</b>						
Provisions relatives aux concessionnaires	10,3	-	10,3	10,5	-	10,5
Garanties	4,9	-	4,9	4,9	-	4,9
Autres provisions non-courantes	5,3	2,5	7,8	5,1	5,8	10,9
<b>Sous-total</b>	<b>20,5</b>	<b>2,5</b>	<b>23,0</b>	<b>20,5</b>	<b>5,8</b>	<b>26,3</b>
<b>Provisions courantes</b>						
Autres provisions courantes	-	34,5	34,5	-	3,5	3,5
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>34,5</b>	<b>34,5</b>	<b>-</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>
<b>Total des provisions</b>	<b>20,5</b>	<b>37,0</b>	<b>57,5</b>	<b>20,5</b>	<b>9,3</b>	<b>29,8</b>

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2014 :

(En millions de EUR)	Provisions relatives aux concessionnaires	Garanties	Autres provisions non-courantes	Autres provisions courantes	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>10,5</b>	<b>4,9</b>	<b>10,9</b>	<b>3,5</b>	<b>29,8</b>
Dotations de l'exercice	4,0	0,6	0,9	46,6	52,1
Utilisations de l'exercice	-1,9	-	-0,7	-16,5	-19,1
Reprises de l'exercice	-2,3	-0,6	-3,3	-	-6,2
Écarts de conversion	-	-	-	0,9	0,9
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>10,3</b>	<b>4,9</b>	<b>7,8</b>	<b>34,5</b>	<b>57,5</b>

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.

Les provisions relatives aux concessionnaires proviennent de l'amélioration permanente des réseaux de distribution.

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.

Les autres provisions courantes et non-courantes couvrent principalement :

- Des réorganisations et des indemnités de fin de contrats qui devraient se matérialiser dans les prochaines années ;
- 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 2014 ;
- La provision pour les plans d'incitation à long terme du management dans le secteur du vitrage de véhicules. Un nouveau plan a été mis en place au cours de la période avec un règlement attendu en 2017. Le provision relative au plan mis en place en 2013 a été reprise au cours de la période.

## NOTE ANNEXE 31 : PRÊTS ET EMPRUNTS

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
<b>Prêts et emprunts non-courants</b>						
Emprunts obligataires	-	-	-	100,0	-	100,0
Dettes de location-financement	0,9	27,3	28,2	-	21,3	21,3
Dettes bancaires et autres	5,3	94,1	99,4	2,9	13,1	16,0
Placements privés	-	611,9	611,9	-	555,7	555,7
<b>Sous-total des prêts et emprunts non-courants</b>	<b>6,2</b>	<b>733,3</b>	<b>739,5</b>	<b>102,9</b>	<b>590,1</b>	<b>693,0</b>
<b>Prêts et emprunts courants</b>						
Emprunts obligataires	100,0	-	100,0	150,0	-	150,0
Dettes de location-financement	-	23,3	23,3	-	19,2	19,2
Dettes bancaires et autres	6,7	9,2	15,9	1,9	12,7	14,6
Placements privés	-	-	-	-	146,2	146,2
<b>Sous-total des prêts et emprunts courants</b>	<b>106,7</b>	<b>32,5</b>	<b>139,2</b>	<b>151,9</b>	<b>178,1</b>	<b>330,0</b>
<b>TOTAL DES PRETS ET EMPRUNTS</b>	<b>112,9</b>	<b>765,8</b>	<b>878,7</b>	<b>254,8</b>	<b>768,2</b>	<b>1.023,0</b>

Le Groupe émet des emprunts obligataires via la société-mère et via sa filiale à 100% D'Ieteren Trading b.v. Les emprunts obligataires en circulation au 31 décembre, dans le secteur de la distribution automobile uniquement, sont les suivants, à la suite du remboursement en décembre 2014 d'un emprunt obligataire de EUR 150,0 millions :

	2014				2013			
	Date d'émission	Principal (en millions de EUR)	Échéance	Taux fixe	Date d'émission	Principal (en millions de EUR)	Échéance	Taux fixe
	Juillet 2005	100,0	2015	4,25%	Juillet 2005	100,0	2015	4,25%
					Décembre 2009	150,0	2014	5,50%
<b>Total</b>		<b>100,0</b>				<b>250,0</b>		

Le coût moyen pondéré des emprunts obligataires s'élève à 5,1% en 2014 (2013 : 5,1%).

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

(En millions de EUR)	2014		2013	
	Paielements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux	Paielements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux
A moins d'un an	23,9	23,3	19,7	19,2
Entre un et cinq ans	30,8	28,2	14,0	12,7
A plus de cinq ans	-	-	9,7	8,6
<b>Sous-total</b>	<b>54,7</b>	<b>51,5</b>	<b>43,4</b>	<b>40,5</b>
Moins : charges financières futures	-3,2		-2,9	
<b>Valeur actuelle des dettes de location-financement</b>	<b>51,5</b>		<b>40,5</b>	

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 non syndiqués (dans le secteur de la distribution automobile) et syndiqués (dans le secteur du vitrage de véhicules), ainsi que les découverts bancaires. Le coût moyen pondéré de ces emprunts varie en 2014 de 1,6% à 24,1% (2013 : de 1,3% à 21,5%) en fonction de la devise de l'emprunt et du secteur dans lequel il est situé.



## NOTE ANNEXE 31 : PRÊTS ET EMPRUNTS (suite)

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 :

	Taux d'intérêts	Devise	2014		2013	
			Principal (en millions)	Échéance	Principal (en millions)	Échéance
Série A (avril 2007)	5,68%	USD	-	-	200,0	2014
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, un placement privé de USD 200 millions arrivé à échéance en avril 2014 a été remboursé par le secteur du vitrage de véhicules.

Le Groupe dispose d'un programme de billets de trésorerie en Belgique (EUR 300,0 millions ; 2013 : EUR 300,0 millions), via s.a. D'leteren Treasury n.v., une filiale à 100% de la société-mère. Ce programme est garanti par la société-mère. Le coût moyen pondéré des montants émis est nul en 2014 et en 2013 en raison de sa non-utilisation. Des émissions à moyen terme (« medium term notes » ou « MTN ») peuvent se faire via ce programme.

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

(En millions de EUR)	2014	2013
Entre un et cinq ans	294,8	288,1
A plus de cinq ans	444,7	404,9
<b>Prêts et emprunts non-courants</b>	<b>739,5</b>	<b>693,0</b>

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)	2014	2013
Moins d'un an	234,2	345,0
Entre un et cinq ans	199,8	273,1
A plus de cinq ans	444,7	404,9
<b>Prêts et emprunts</b>	<b>878,7</b>	<b>1.023,0</b>

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

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Taux fixes	Taux variables	Total	Taux fixes	Taux variables	Total
EUR	188,2	180,1	368,3	328,7	90,0	418,7
GBP	25,5	-	25,5	24,0	-	24,0
USD	473,2	6,4	479,6	562,5	11,9	574,4
Autres	3,7	1,6	5,3	4,2	1,7	5,9
<b>Total</b>	<b>690,6</b>	<b>188,1</b>	<b>878,7</b>	<b>919,4</b>	<b>103,6</b>	<b>1.023,0</b>

## NOTE ANNEXE 31 : PRÊTS ET EMPRUNTS (suite)

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

(En millions de EUR) Devises	2014			2013		
	Taux fixes	Taux variables	Total	Taux fixes	Taux variables	Total
EUR	88,2	198,3	286,5	243,7	101,9	345,6
GBP	25,5	-	25,5	24,0	-	24,0
USD	555,0	6,4	561,4	635,6	11,9	647,5
Autres	3,7	1,6	5,3	4,2	1,7	5,9
<b>Total</b>	<b>672,4</b>	<b>206,3</b>	<b>878,7</b>	<b>907,5</b>	<b>115,5</b>	<b>1.023,0</b>

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

Devises	2014		2013	
	Min.	Max.	Min.	Max.
EUR	1,9%	6,8%	1,3%	6,8%
GBP	5,9%	24,1%	5,9%	19,0%
USD	2,8%	6,7%	2,9%	6,8%
Autres	2,2%	23,0%	2,4%	21,5%

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)	2014		2013	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Emprunts obligataires	-	-	102,2	100,0
Dettes de location-financement	28,2	28,2	21,3	21,3
Dettes bancaires, placements privés et autres dettes	772,4	711,3	601,1	571,7
<b>Prêts et emprunts non-courants</b>	<b>800,6</b>	<b>739,5</b>	<b>724,6</b>	<b>693,0</b>

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. Au cours de la période précédente, la juste valeur des emprunts obligataires a été déterminée sur base de leurs valeurs de marché. Voir en note annexe 38 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 32 : DETTE NETTE

La dette nette est un indicateur non défini par les normes IFRS. Le Groupe ne présente pas le concept de dette nette comme une alternative aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS. Le Groupe utilise le concept de dette nette pour évaluer son endettement. La dette nette est définie comme la somme des 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 emprunts couverts (c'est-à-dire ceux pour lesquels la comptabilité de couverture définie par IAS 39 est appliquée) sont convertis aux taux de change fixés par les « cross currency swaps ». Les autres emprunts sont convertis aux taux de change de clôture.

(En millions de EUR)	Notes annexes	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
		Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Prêts et emprunts non-courants		6,2	733,3	739,5	102,9	590,1	693,0
Prêts et emprunts courants		106,7	32,5	139,2	151,9	178,1	330,0
<b>Dette brute</b>		<b>112,9</b>	<b>765,8</b>	<b>878,7</b>	<b>254,8</b>	<b>768,2</b>	<b>1.023,0</b>
Moins : trésorerie et équivalents de trésorerie	28	-54,9	-29,9	-84,8	-163,1	-36,5	-199,6
Moins : placements détenus jusqu'à l'échéance	14	-176,1	-	-176,1	-298,1	-	-298,1
Moins : autres créances non-courantes	22	-20,0	-	-20,0	-20,0	-	-20,0
<b>Dette nette</b>		<b>-138,1</b>	<b>735,9</b>	<b>597,8</b>	<b>-226,4</b>	<b>731,7</b>	<b>505,3</b>

## NOTE ANNEXE 33 : 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.

Pour les options de vente accordées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, le goodwill est ajusté en fin d'exercice afin de refléter la variation du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle y relatifs. Ce traitement reflète la réalité économique de la transaction et n'a pas d'impact sur le résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère.

Pour les options de vente accordées après le 1<sup>er</sup> janvier 2010 (date d'application de la version révisée de la norme IFRS 3) 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 comme réajustement de valeur dans les charges financières nettes.

Au 31 décembre 2014, 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 75,2 millions (2013 : EUR 89,0 millions).

Pour les options de vente accordées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la différence entre le prix d'exercice des options et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle (EUR 30,4 millions au 31 décembre 2014) est présentée comme goodwill additionnel (EUR 32,8 millions au 31 décembre 2014).

Pour les options de vente accordées après le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le réajustement à la clôture de la dette financière afférente à ces options s'élève à EUR 2,7 millions et a été comptabilisé dans le compte de résultats consolidé comme produit de réajustement de valeur dans les charges financières nettes (voir note annexe 9).

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 34 : AUTRES DETTES NON-COURANTES

Les autres dettes non-courantes regroupent les paiements différés relatifs aux acquisitions (2014: EUR 3,0 millions; 2013: EUR 9,6 millions) et les autres dettes (2014: EUR 12,9 millions; 2013: EUR 9,4 millions), ne portant pas intérêts et remboursables après plus de 12 mois. Leur valeur comptable constitue une approximation de leur juste valeur.

## NOTE ANNEXE 35 : FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les fournisseurs et autres crédetes sont ventilés ci-dessous :

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Fournisseurs	52,7	151,8	204,5	65,5	128,1	193,6
Charges à imputer et produits à reporter	33,3	7,7	41,0	38,4	8,4	46,8
Impôts non liés au résultat	7,0	12,1	19,1	1,3	13,8	15,1
Paiements différés relatifs aux acquisitions	-	6,5	6,5	-	6,9	6,9
Autres crédetes	43,7	280,0	323,7	44,1	263,1	307,2
<b>Fournisseurs et autres crédetes</b>	<b>136,7</b>	<b>458,1</b>	<b>594,8</b>	<b>149,3</b>	<b>420,3</b>	<b>569,6</b>

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

## NOTE ANNEXE 36 : FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel sont analysés ci-dessous :

(En millions de EUR)	2014			2013		
	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe	Distribution automobile	Vitrage de véhicules	Groupe
Charges de pension au titre de régimes à contributions définies	-	-16,9	-16,9	-	-15,5	-15,5
Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies	-4,7	-	-4,7	-5,4	-	-5,4
Charges de pension au titre de régimes à prestations définies (voir note annexe 20)	-1,9	-10,3	-12,2	-0,7	-7,9	-8,6
Charge totale de pension	-6,6	-27,2	-33,8	-6,1	-23,4	-29,5
Salaires et sécurité sociale	-146,7	-1.090,6	-1.237,3	-130,5	-1.062,6	-1.193,1
Paiements fondés sur des actions : réglés en instruments de capitaux propres	-1,7	-	-1,7	-1,6	-	-1,6
<b>Total des frais de personnel</b>	<b>-155,0</b>	<b>-1.117,8</b>	<b>-1.272,8</b>	<b>-138,2</b>	<b>-1.086,0</b>	<b>-1.224,2</b>
dont: éléments courants	-155,0	-1.117,8	-1.272,8	-138,0	-1.086,0	-1.224,0
éléments inhabituels	-	-	-	-0,2	-	-0,2

Les frais mentionnés ci-dessus comprennent les montants comptabilisés respectivement en 2014 (reprise de EUR 3,0 millions) et en 2013 (dotation de EUR 5,0 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 :

	2014	2013
Distribution automobile	1.818	1.601
Vitrage de véhicules	26.542	25.645
<b>Groupe</b>	<b>28.360</b>	<b>27.246</b>

## NOTE ANNEXE 37 : 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 (EUR)	Périodes d'exercice	
	2014	2013		du	au
2014	122.091	-	33,08	1/01/2018	10/03/2024
2013	65.250	65.250	34,99	1/01/2017	24/11/2013
2013	89.361	89.361	34,23	1/01/2017	18/03/2023
2012	79.100	79.100	36,45	1/01/2016	14/10/2022
2011	217.814	217.814	35,00	1/01/2015	22/12/2021
2010	81.350	81.350	39,60	1/01/2014	3/10/2020
2009	90.140	91.690	24,00	1/01/2013	27/10/2019
2008	57.510	61.060	12,10	1/01/2012	5/11/2018
2007	63.880	64.480	26,40	1/01/2011	2/12/2022
2006	37.600	37.600	26,60	1/01/2010	27/11/2021
2005	32.800	33.600	20,90	1/01/2009	6/11/2020
2004	8.150	9.650	14,20	1/01/2008	28/11/2019
2003	6.100	6.700	16,34	1/01/2007	16/11/2018
2002	13.700	14.400	11,60	1/01/2006	13/10/2015
2001	-	7.950	13,30	1/01/2005	25/10/2014
<b>Total</b>	<b>964.846</b>	<b>860.005</b>			

La totalité des options en cours sont couvertes par des actions propres (voir note annexe 29).

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

	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice moyen pondéré (en EUR)	
	2014	2013	2014	2013
Options en cours au début de l'exercice	860.005	858.814	26,61	27,07
Octroyées au cours de l'exercice	122.091	154.611	33,08	34,55
Perdus au cours de l'exercice	-850	-8.350	13,30	26,70
Exercées au cours de l'exercice	-16.400	-145.070	15,03	16,79
<b>Options en cours à la clôture de l'exercice</b>	<b>964.846</b>	<b>860.005</b>	<b>30,80</b>	<b>30,15</b>
<i>dont : options exerçables à la clôture de l'exercice</i>	<i>391.230</i>	<i>327.130</i>	<i>16,88</i>	<i>20,98</i>

En 2014, une grande partie des options a été exercée au cours du troisième trimestre de l'exercice. Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à EUR 31,95 (2013 : EUR 34,39). Les options perdues durant l'exercice correspondent aux options initialement octroyées en 2001 qui sont arrivées à échéance en octobre 2014, et celles perdues en 2013, initialement octroyées en 2000 et arrivées à échéance en septembre 2013.

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 2014	7,0
31 décembre 2013	7,6



## NOTE ANNEXE 37 : 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. 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 2014 et de 2013 sont les suivantes :

	2014	2013	
Nombre de travailleurs	4	4	128
Cours de l'action au comptant (en EUR)	33,28	36,33	34,08
Prix de levée des options (en EUR)	33,08	34,23	34,99
Période d'acquisition des droits (en années)	3,0	3,0	3,0
Durée de vie attendue des options (en années)	6,5	6,5	6,5
Volatilité attendue (en %)	21%	28%	24%
Taux d'intérêt sans risque (en %)	1,64%	1,62%	1,96%
Dividende attendu (en EUR)	0,80	0,80	0,70
Taux de rotation attendu du personnel (en %)	0%	0%	0%
Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en EUR)	6,88	9,51	8,29

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 38 : GESTION DES RISQUES FINANCIERS

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

Chaque secteur d'activité du Groupe veille à ce que ses besoins de financement, estimés sur base de projections à long terme, soient couverts par des engagements de financement suffisants et pour un minimum de douze mois. Chaque secteur d'activité gère ses financements et les complète par différentes sources de financement non confirmées (lignes de crédit court terme, programmes de billets de trésorerie).

Les financements long-terme consistent principalement en :

- pour le secteur du vitrage de véhicules : crédits syndiqués et placements privés ;
- pour le secteur de la distribution automobile : emprunts obligataires publics et lignes de crédit bancaires bilatérales.

Les dates de remboursement sont échelonnées le plus uniformément possible et les sources de financement sont diversifiées afin de minimiser les risques de refinancement (délais et marchés) et leurs coûts associés (risque de marge de crédit).

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

## NOTE ANNEXE 38 : 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
<b>Au 31 décembre 2014</b>								
Prêts et emprunts								
Emprunts obligataires publics	100,0	4,3	-	-	-	-	100,0	4,3
Dettes de location-financement	23,3	0,6	27,9	2,6	0,3	-	51,5	3,2
Autres emprunts et placements privés	16,7	30,0	266,8	92,7	445,5	41,1	729,0	163,8
Total	140,0	34,9	294,7	95,3	445,8	41,1	880,5	171,3
Fournisseurs et autres créditeurs	594,8	-	-	-	-	-	594,8	-
Instruments financiers dérivés								
Contrats dérivés - montants reçus	-23,2	-9,2	-	-15,9	-81,8	-13,9	-105,0	-39,0
Contrats dérivés - montants payés	29,4	5,2	2,7	10,5	80,3	9,2	112,4	24,9
<b>Total</b>	<b>741,0</b>	<b>30,9</b>	<b>297,4</b>	<b>89,9</b>	<b>444,3</b>	<b>36,4</b>	<b>1.482,7</b>	<b>157,2</b>
<b>Au 31 décembre 2013</b>								
Prêts et emprunts								
Emprunts obligataires publics	150,0	8,3	100,0	4,3	-	-	250,0	12,6
Dettes de location-financement	19,2	0,5	21,3	2,4	-	-	40,5	2,9
Autres emprunts et placements privés	162,0	28,8	168,3	91,6	405,2	54,1	735,5	174,5
Total	331,2	37,6	289,6	98,3	405,2	54,1	1.026,0	190,0
Fournisseurs et autres créditeurs	569,6	-	-	-	-	-	569,6	-
Instruments financiers dérivés								
Contrats dérivés - montants reçus	-110,5	-8,6	-	-20,4	-73,1	-17,9	-183,6	-46,9
Contrats dérivés - montants payés	111,2	4,8	-	12,6	80,3	12,6	191,5	30,0
<b>Total</b>	<b>901,5</b>	<b>33,8</b>	<b>289,6</b>	<b>90,5</b>	<b>412,4</b>	<b>48,8</b>	<b>1.603,5</b>	<b>173,1</b>

### Risque de taux d'intérêt

Le Groupe veille à limiter l'impact des mouvements de taux d'intérêt défavorables sur ses résultats financiers courants, 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.

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		Réserves de couverture des flux de trésorerie	
	1% d'augmentation	1% de diminution	1% d'augmentation	1% de diminution
31 décembre 2014	0,6	-0,6	-	-
31 décembre 2013	1,5	-2,0	-	-

### 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, c'est-à-dire supérieure à un million d'euros.

## NOTE ANNEXE 38 : GESTION DES RISQUES FINANCIERS (suite)

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. Ceux-ci sont minimisés principalement en créant des dettes libellées dans la même devise que les flux de trésorerie générés par les actifs correspondants. 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.

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
<b>31 décembre 2014</b>				
EUR/GBP	0,1	-0,1	-11,3	13,8
EUR/USD	1,5	-1,8	0,1	-0,1
<b>31 décembre 2013</b>				
EUR/GBP	0,1	-0,1	-9,4	11,5
EUR/USD	1,6	-2,0	-0,5	0,6

### 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. La notation minimale requise est A- (Standard and Poor's). 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. Il n'existe pas de risques significatifs de prix autres que ceux mentionnés ci-dessus.

Dans ce cadre ainsi défini, une large autonomie est octroyée à chacun des secteurs d'activité.

### 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 2014 et 2013, 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 38 : 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 ceux-ci :

(En millions de EUR)	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
<b>Actifs</b>				
Placements non-courants détenus jusqu'à l'échéance	-	-	9,7	9,9
Immeubles de placement	6,7	18,7	4,8	10,1
<b>Passifs</b>				
Prêts et emprunts non-courants	739,5	800,6	693,0	724,6

En 2014, les prêts et emprunts non-courants (voir note annexe 31) sont tous classés en niveau 2 de la hiérarchie de juste valeur décrite plus haut. En 2013, ils étaient classés en niveau 1 (EUR 102,2 millions d'emprunts obligataires cotés au sein du secteur de la distribution automobile) et en niveau 2 (EUR 593,0 millions).

En 2014 et en 2013, les immeubles de placement (voir note annexe 16) étaient 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).

En 2013, les placements non-courants détenus jusqu'à l'échéance (voir note annexe 14) étaient classés en niveau 1 (prix cotés) de la hiérarchie de juste valeur décrite plus haut.

### 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 39 : ÉLÉMENTS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS

(En millions de EUR)	2014	2013
Engagements d'acquisition d'actifs non-courants	19,1	12,1
Autres engagements importants :		
Engagements donnés	7,2	15,5
Engagements reçus	25,9	28,0

En 2014, les engagements d'acquisition d'actifs non-courants concernent principalement les autres immobilisations corporelles du secteur du vitrage de véhicules.

Le Groupe est preneur dans un certain nombre de contrats de location simple (principalement des bâtiments, 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)	2014	2013
À un an au plus	123,0	155,7
À plus d'un an et moins de cinq ans	338,0	298,5
À plus de cinq ans	156,8	144,0
<b>Total</b>	<b>617,8</b>	<b>598,2</b>

Le Groupe est bailleur dans un certain nombre de contrats de location simple. Ces contrats concernent les immeubles de placement détenus par le secteur de la distribution automobile. L'échéancier des paiements futurs minimaux afférents aux locations simples non résiliables est présenté ci-dessous :

(En millions de EUR)	2014	2013
À un an au plus	1,1	1,3
À plus d'un an et moins de cinq ans	6,0	5,5
À plus de cinq ans	0,7	1,3
<b>Total</b>	<b>7,8</b>	<b>8,1</b>

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 35.

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 40 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

(En millions de EUR)

	2014	2013
<b>Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe :</b>		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	1,1	1,1
Solde créditeur au 31 décembre	0,5	6,2
<b>Avec des entités associées :</b>		
Produits des activités ordinaires	0,1	0,1
Achats	-	-
Solde des créances commerciales au 31 décembre	0,1	0,1
<b>Avec des coentreprises :</b>		
Produits des activités ordinaires	94,1	94,2
Achats	-11,2	-12,3
Solde des créances commerciales au 31 décembre	13,8	2,5
<b>Avec les principaux dirigeants :</b>		
Rémunération :		
Avantages à court terme	3,6	4,1
Avantages postérieurs à l'emploi	0,2	0,2
Indemnités de fin de contrat de travail	-	1,2
Total des rémunérations	3,8	5,5
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	n/a	n/a
Solde créditeur au 31 décembre	n/a	n/a
<b>Avec d'autres parties liées :</b>		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	-	-
Solde créditeur au 31 décembre	-	0,5



## NOTE ANNEXE 41 : 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 2014	% du capital détenu au 31 décembre 2013
<b>Distribution automobile</b>			
s.a. D'Ieteren Sport n.v.	Belgique	75%	75%
Power To Wheels s.a.	Belgique	-	100%
s.a. D'Ieteren Services n.v.	Belgique	100%	100%
s.a. D'Ieteren Treasury n.v.	Belgique	100%	100%
D'Ieteren Trading b.v.	Pays-Bas	100%	100%
D'Ieteren Vehicle Glass s.a.	Luxembourg	100%	100%
Dicobel s.a.	Belgique	100%	100%
Verellen 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%
Autonatie n.v.	Belgique	100%	-
Y&N Claessens b.v.b.a.	Belgique	100%	-
<b>Vitrage de véhicules</b>			
Belron s.a.	Luxembourg	94,85%	94,85%

La principale entité mise en équivalence est la coentreprise 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% depuis la transaction réalisée en mars 2013 avec un actionnaire ne détenant pas le contrôle (voir la note annexe 32 des états financiers consolidés 2013). Etant donné que le secteur du vitrage de véhicules inclut Belron s.a. et ses filiales, aucune information additionnelle spécifique n'est renseignée.

## NOTE ANNEXE 42 : 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	2014	2013
<b>Taux de clôture</b>		
AUD	0,66	0,65
BRL	0,30	0,31
CAD	0,71	0,69
GBP	1,27	1,20
USD	0,82	0,73
<b>Taux moyens <sup>(1)</sup></b>		
AUD	0,68	0,72
BRL	0,32	0,35
CAD	0,68	0,72
GBP	1,24	1,18
USD	0,76	0,77

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

## NOTE ANNEXE 43 : PRESTATIONS FOURNIES PAR LE 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.

(En millions de EUR)	2014	2013
<b>Missions d'audit</b>	<b>2,7</b>	<b>2,0</b>
KPMG Belgium	0,3	-
Autres cabinets du réseau KPMG	2,4	2,0
<b>Autres missions</b>	<b>2,0</b>	<b>0,5</b>
KPMG Belgium	-	-
Autres cabinets du réseau KPMG	2,0	0,5
<b>Missions fournies par le commissaire</b>	<b>4,7</b>	<b>2,5</b>

## NOTE ANNEXE 44 : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Aucun 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 2014

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 2014, 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 2014, 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 2014, le compte de résultat 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 3.387,2 millions et le compte de résultat consolidé se solde par une perte de l'exercice de EUR 14,6 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). 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 2014, 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 2 avril 2015  
KPMG Réviseurs d'Entreprises  
Commissaire  
représentée par  
Alexis Palm  
Réviseur d'Entreprises

# s.a. D'leteren n.v.

## Comptes annuels statutaires résumés 2014

### Sommaire

Bilan résumé.....	79
Compte de résultats résumé.....	80
Affectations et prélèvements.....	80
Résumé des règles d'évaluation.....	81

Les comptes annuels statutaires de s.a. D'leteren 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'leteren 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](http://www.dieteren.com)) ou sur simple demande adressée à :  
s.a. D'leteren 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'leteren n.v.

# Bilan résumé

Au 31 décembre

(En millions de EUR)	2014	2013
<b>ACTIF</b>		
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>2.529,7</b>	<b>2.507,1</b>
II. Immobilisations incorporelles	7,8	6,0
III. Immobilisations corporelles	116,9	101,1
IV. Immobilisations financières	2.405,0	2.400,0
<b>Actifs circulants</b>	<b>367,4</b>	<b>353,5</b>
V. Créances à plus d'un an	20,0	20,0
VI. Stocks	297,2	270,2
VII. Créances à un an au plus	20,6	32,2
VIII. Placements de trésorerie	25,7	25,6
IX. Valeurs disponibles	0,2	0,3
X. Comptes de régularisation	3,7	5,2
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2.897,1</b>	<b>2.860,6</b>

(En millions de EUR)	2014	2013
<b>PASSIF</b>		
<b>Capitaux propres</b>	<b>882,3</b>	<b>930,4</b>
I.A. Capital souscrit	160,0	160,0
II. Primes d'émission	24,4	24,4
IV. Réserves	696,4	696,3
V. Bénéfice reporté	1,5	49,7
<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>24,7</b>	<b>26,2</b>
<b>Dettes</b>	<b>1.990,1</b>	<b>1.904,0</b>
VIII. Dettes à plus d'un an	761,1	1.100,3
IX. Dettes à un an au plus	1.175,7	744,0
X. Comptes de régularisation	53,3	59,7
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2.897,1</b>	<b>2.860,6</b>

# Compte de résultats résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

(En millions de EUR)		2014	2013
I.	Ventes et prestations	2.593,2	2.600,0
II.	Coût des ventes et des prestations	2.543,4	2.556,4
III.	Bénéfice d'exploitation	49,8	43,6
IV.	Produits financiers	5,8	28,0
V.	Charges financières	56,7	50,6
VI.	Résultat courant avant impôts	-1,1	21,0
VII.	Produits exceptionnels	9,7	-
VIII.	Charges exceptionnelles	12,8	7,3
IX.	Résultat de l'exercice avant impôts	-4,2	13,7
IXbis.	Impôts différés	-	-
X.	Impôts sur le résultat	-0,1	-0,1
XI.	Résultat de l'exercice après impôts	-4,3	13,6
XII.	Mouvement des réserves immunisées <sup>(1)</sup>	0,1	0,1
XIII.	Résultat de l'exercice à affecter	-4,2	13,7

(1) Prélèvements (+) / Transferts (-).

## Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

(En millions de EUR)		2014	2013
AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS			
Bénéfice (Perte) à affecter		45,5	93,7
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter		-4,2	13,7
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent		49,7	80,0
Prélèvements sur les capitaux propres		0,8	0,7
sur les autres réserves		0,8	0,7
Affectations aux capitaux propres		0,9	0,7
aux autres réserves		0,9	0,7
Bénéfice (Perte) à reporter		1,5	49,7
Bénéfice à distribuer		43,9	44,0
Rémunération du capital		43,9	44,0

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 mai 2015.



# 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 1<sup>er</sup> 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](http://www.corporategovernancecommittee.be). Elle publie depuis le 1er janvier 2006 sa Charte de gouvernance d'entreprise sur son site internet ([www.dieteren.com](http://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 86.

## 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 ;
- six Administrateurs non exécutifs, dont trois indépendants, choisis en raison de leur expérience<sup>1</sup> ;
- 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 Administrateurs féminins, dont l'un au moins est présent dans chaque Comité spécialisé du Conseil.

#### 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 ;
- désigne les Administrateurs proposés par la Société dans les Conseils d'administration de ses filiales principales ;
- nomme et révoque le CEO ainsi que, sur proposition de ce dernier, les dirigeants qui sont rattachés à celui-ci, 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.

<sup>(1)</sup> Un troisième administrateur indépendant, Pierre-Olivier Beckers srl (représenté par M. Pierre-Olivier Beckers), a été nommé provisoirement par le Conseil d'administration le 16 janvier 2014 pour terminer le mandat de M. Christian Varin, démissionnaire. Cette nomination a été ratifiée par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014, qui a également renouvelé ce mandat.

Composition du Conseil d'administration (au 31 décembre 2014)		Entrée au Conseil	Echéance du mandat
Roland D'Ieteren (72) <sup>1</sup>	<b>Président du Conseil</b> 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	Mai 2018
Nicolas D'Ieteren (39) <sup>1</sup>	<b>Vice-Président du Conseil</b> BSc Finance & Management (Université de Londres); Asia Int'l Executive Program et Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Conduite de projets chez Bentley Germany et Porsche Austria. De 2003 à 2005, directeur financier d'une division de Total UK. Depuis 2005, administrateur délégué d'un fonds de Private Equity investissant dans de jeunes entreprises. Administrateur de Belron.	2005	Mai 2015
Olivier Périer (43) <sup>1</sup>	<b>Vice-Président du Conseil</b> Diplômé en architecture et urbanisme (ULB); Executive Program for the Automotive Industry (SOLVAY); International Executive Program and Business Strategy Asia Pacific (INSEAD). Associé-fondateur du bureau d'architecture Urban Platform. Administrateur délégué de la société privée d'investissement SPDG depuis 2010. Membre du conseil consultatif Amelhis Finance et de surveillance de diverses sociétés de capital à risque. Administrateur de Belron.	2005	Mai 2015
Axel Miller (49)	<b>Administrateur délégué</b> 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). Partner de Petercam de 2009 à mars 2012. Administrateur de sociétés: Carmeuse (Président), Spadel, Duvel Moortgat.	2010	Mai 2018
GEMA sprl <sup>1</sup>	<b>Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Michel Allé (64)</b> 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 depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2014. Administrateur de Zetes Industries et président du Conseil d'administration d'Euroscreen. Professeur à l'ULB.	2014	Mai 2018
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG) <sup>1</sup>	<b>Administrateur non-exécutif – Représentant permanent: Denis Pettiaux (46)<sup>2</sup></b> 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.	2014	Mai 2018
Nayarit Participations s.c.a. <sup>1</sup>	<b>Administrateur non-exécutif – Représentant permanent: Frédéric de Vuyst (41)</b> Candidat en droit (FUNDP), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan Business School). Managing Director Corporate & Investment Banking BNP Paribas Belgium jusqu'en 2008. Management Committee Corporate & Public Banking et Management Committee Investment Banking BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis, administrateur délégué d'un fonds d'investissement privé.	2001	Mai 2018
Pierre-Olivier Beckers sprl <sup>1</sup>	<b>Administrateur indépendant – Représentant permanent: Pierre-Olivier Beckers (54)<sup>3</sup></b> 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
Jean-Pierre Bizet (66)	<b>Administrateur non-exécutif</b> Ingénieur commercial (Solvay), MBA (Harvard), Docteur en économie appliquée (ULB). Consultant, partner, director chez McKinsey (1980–1994). Administrateur délégué de GIB Group (1999–2002). Rejoint D'Ieteren en 2002, administrateur délégué (2005–2013). Divers mandats d'administrateur. Professeur de stratégie à l'Université Libre de Bruxelles.	2005	Mai 2015
Christine Blondel (56)	<b>Administrateur indépendant</b> 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 (64)	<b>Administrateur non-exécutif</b> Diplôme en droit (ULB) et de Graduate in Economics (Oxford). Partner et Président de PricewaterhouseCoopers Belgium (jusqu'en 2001). Associé et administrateur de Petercam depuis 2001. Administrateur de sociétés. Professeur de droit fiscal à l'ULB.	2001	Mai 2018
Alain Philippson (75)	<b>Administrateur non-exécutif</b> Ingénieur commercial (ULB). Entré en 1972 à la Banque Degroof, en est actuellement Président. Président et administrateur de fondations familiales et autres.	1987	Mai 2015
Michèle Sioen (49)	<b>Administrateur indépendant</b> Diplômée en économie. CEO de Sioen Industries. Présidente de la FEB depuis mai 2014. Administrateur, entre autres, de ING Belgium et Guberna. Membre de la Commission Corporate Governance.	2011	Mai 2015

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

(2) Jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2014, le représentant permanent de la S.A. de Participation et de Gestion était M. Michel Allé.

(3) Pierre-Olivier Beckers sprl (représenté par Pierre-Olivier Beckers) a été nommé provisoirement par le Conseil d'administration le 16 janvier 2014 pour terminer le mandat de M. Christian Varin, démissionnaire. Cette nomination a été ratifiée par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014, qui a également renouvelé ce mandat.

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 2014, le Conseil s'est réuni 8 fois. Tous les Administrateurs ont participé à toutes les réunions, sauf :

- M. Alain Philippon, excusé lors de deux réunions ;
- Mme Michèle Sioen, la s.a. SPDG représentée par M. Michel Allé et M. Jean-Pierre Bizet, excusés chacun lors d'une réunion.

### 1.1.3. Mandats des Administrateurs

Ayant atteint la limite d'âge de 75 ans, M. Maurice Périer a remis son mandat d'administrateur à la disposition de la Société lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2014. Le Conseil d'administration a décidé de nommer MM. Nicolas D'Ieteren et Olivier Périer Vice-Présidents du Conseil à compter de cette date. L'Assemblée a également nommé GEMA sprl, représentée par M. Michel Allé, comme administrateur non-exécutif pour une durée de 4 ans.

Pierre-Olivier Beckers sprl, représentée par M. Pierre-Olivier Beckers, a été nommée provisoirement par le Conseil d'administration le 16 janvier 2014 pour terminer le mandat de M. Christian Varin, démissionnaire. Cette nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2014, qui a également renouvelé ce mandat pour une durée de 4 ans. M. Pierre-Olivier Beckers a la qualité d'administrateur indépendant.

Lors de la même Assemblée Générale Ordinaire, les mandats d'Administrateur de MM. Roland D'Ieteren, Axel Miller et Pascal Minne, ainsi que de la Nayarit Participations s.c.a., ayant pour représentant permanent M. Frédéric de Vuyst, et de la s.a. SPDG, ayant pour représentant permanent M. Denis Pettiaux, ont été renouvelés pour une durée de 4 ans.

### 1.1.4. Comités du Conseil

Composition (au 31/12/2014)	Comité d'audit <sup>1</sup>	Comité de nomination	Comité de rémunération <sup>1</sup>
Président	Pascal Minne	Roland D'Ieteren	Roland D'Ieteren
Membres	Christine Blondel <sup>2</sup>	Christine Blondel <sup>2</sup>	Christine Blondel <sup>2</sup>
	Frédéric de Vuyst <sup>3</sup>	Nicolas D'Ieteren	Michèle Sioen <sup>2</sup>
	Denis Pettiaux <sup>4</sup>	Pascal Minne	
		Maurice Périer <sup>5</sup>	
		Olivier Périer	
		Alain Philippon	

(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) Depuis le 16 janvier 2014. Représentant permanent de Nayarit Participations s.c.a.

(4) Depuis le 5 juin 2014. Représentant permanent de SPDG s.a.

(5) Jusqu'au 5 juin 2014.

Le **Comité d'audit** s'est réuni 4 fois en 2014, dont 2 fois en présence du Commissaire. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le **Comité de nomination** s'est réuni 3 fois en 2014. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le **Comité de rémunération** s'est réuni 4 fois en 2014. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions, sauf Mme Michèle Sioen, excusée lors de deux réunions, et M. Roland D'Ieteren, excusé lors d'une réunion.

Chaque Comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

## ***Mode de fonctionnement des Comités du Conseil***

### *Comité d'audit*

Au 31 décembre 2014, 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 2014, le Comité de nomination était composé de six 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 dirigeants qui lui sont rattachés, et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Le Comité se réunit au moins deux fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe II a de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

### *Comité de rémunération*

Au 31 décembre 2014, 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 dirigeants qui lui sont rattachés, 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. 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 de concertation***

Le Président et les Vice-Présidents se réunissent mensuellement avec l'administrateur délégué en Comité de concertation, organe consultatif destiné à assurer une liaison régulière avec celui-ci, afin de suivre la marche des affaires, examiner l'avancement des projets stratégiques et 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 les dirigeants en tant qu'organes 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 décembre 2012. Cette auto-évaluation a été effectuée à l'aide d'un questionnaire détaillé adressé à chaque Administrateur, traitant des différents critères d'évaluation susvisés, dont les réponses ont été commentées lors d'interviews individuelles menées par deux Administrateurs membres du Comité de nomination. Ces derniers ont présenté une synthèse des réponses au questionnaire et des interviews individuelles au Conseil et ont formulé des recommandations concrètes à son attention.

## 1.2. MANAGEMENT EXÉCUTIF DU GROUPE

Le management exécutif du groupe est composé du CEO Groupe, du CFO Groupe, du CLO Groupe – également chargé de la tenue du secrétariat du Conseil – et du Group Treasurer. L'administrateur délégué (CEO) est responsable de la gestion journalière de la Société. Il est assisté par le management exécutif du groupe chargé, au niveau du groupe, des fonctions finance, communication financière, relations avec les investisseurs, consolidation des comptes, trésorerie, business development, juridique et fiscale.

## 1.3. MANAGEMENT EXÉCUTIF DES DEUX PÔLES

Le Pôle Distribution automobile – D'Ieteren Auto, un département opérationnel de la s.a. D'Ieteren n.v. sans personnalité juridique distincte – est dirigé par le CEO de D'Ieteren Auto, qui agit sous l'autorité de l'administrateur délégué 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, Administrative et Financière, Group Service, Marketing, Training & Direct Sales, Financement automobile (Volkswagen D'Ieteren Finance) ainsi que Ressources Humaines.

Le Pôle Vitrage de véhicules est constitué de Belron, dont D'Ieteren détient au 31 décembre 2014 94,85% du capital, et de ses filiales. Au 31 décembre 2014, Belron est dirigé par un Conseil d'administration de 9 membres, dont l'administrateur délégué de D'Ieteren (qui le préside), le CFO groupe, le CEO et le CFO de Belron, les deux vice-présidents du Conseil d'administration de D'Ieteren et trois administrateurs non-exécutifs.

## 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 2014 se sont élevées, hors TVA, à 4,7 millions EUR. Les détails de ces rémunérations sont repris en note annexe 43 des Etats financiers consolidés 2014 (page 76).

### 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, est dotée d'un Conseil d'administration et d'un Comité de rémunération propres qui déterminent la rémunération de ses administrateurs non exécutifs et managers exécutifs.

Le Comité de rémunération de D'Ieteren, s'appuyant sur les propositions du CEO lorsqu'il s'agit de dirigeants qui lui sont rattachés, 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 managers exécutifs 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 managers exécutifs 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 2014, un montant global de 1.588.852 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.

2014 (en EUR)	Rémunération de base <sup>1</sup>	Comités spécialisés	Rémunération totale
D'Ieteren R.	430.910		430.910
D'Ieteren N. <sup>2</sup>	115.909	4.167	120.076
Périer O. <sup>2</sup>	117.693	4.167	121.860
P.-O. Beckers sprl	70.000		70.000
Bizet J.-P.	70.000		70.000
Blondel C.	70.000	60.000	130.000
Gema (Allé M.) <sup>3</sup>	40.833		40.833
Minne P.	70.000	90.000	160.000
Nayarit (de Vuyst F.)	70.000	40.000	110.000
Périer M. <sup>4</sup>	81.840		81.840
Philippson A.	70.000	10.000	80.000
Sioen M.	70.000	10.000	80.000
SPDG (Allé M.) <sup>5</sup>	29.167		29.167
SPDG (Pettiaux D.) <sup>5</sup>	40.833	23.333	64.167
<b>Total Conseil d'administration</b>	<b>1.347.186</b>	<b>241.667</b>	<b>1.588.852</b>

(1) La rémunération de base inclut également, pour les Président et Vice-Présidents, un avantage de toute nature lié à la mise à disposition d'un véhicule de société.

(2) Rémunération modifiée le 05/06/2014 en raison de sa nomination comme Vice-Président.

(3) Nomination de Gema sprl (représentée par M. Allé) à partir du 05/06/2014.

(4) Jusqu'au 05/06/2014.

(5) Remplacement du représentant permanent de SPDG M. Allé par D. Pettiaux et participation de ce dernier au Comité d'audit à partir du 05/06/2014.

## 2.3. RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

### Principes généraux

Le management exécutif est composé de Axel Miller, CEO, Benoit Ghio<sup>1</sup>, Chief Financial Officer, Marc-Henri Decrop, Group Treasurer et Anne del Marmol, Chief Legal Officer. 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 managers exécutifs au minimum à 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 2014.

### 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 les cotisations aux plans de pension souscrits à titre personnel (jusqu'au 31 décembre 2014), les primes d'assurances Hospitalisation et Accident vie privée, les cotisations de sécurité sociale, des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société 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 court terme ;
  - et d'un plan d'incitants à long terme sous forme d'options sur actions.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, la Société prendra 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 96.379 EUR.

La rémunération des autres managers exécutifs comprend :

- A. une rémunération fixe, composée d'une rémunération de base, de cotisations patronales à des plans de pension et à des assurances Hospitalisation et Accident vie privée, d'avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et, dans certains cas, de rémunérations liées à l'exercice de mandats d'administrateurs dans des filiales du groupe.

Le plan de pension des managers exécutifs, à contributions définies, comporte :

- un plan de base dans lequel l'employeur paie, pour la retraite (possible à partir de 60 ans selon les seuils fixés par la loi en fonction de la longueur de la carrière de l'intéressé), une prime fixe indexée investie à taux garanti auprès d'un assureur (qui y ajoute d'éventuelles participations bénéficiaires). En cas de décès avant la retraite, l'employeur finance auprès du même assureur un capital égal à un multiple du salaire annuel brut, majoré d'un multiple de la partie de ce même salaire dépassant le plafond de pension légal ;
- un plan supplétif dans lequel l'employeur paie une prime correspondant à un pourcentage des revenus bruts de l'année précédente, variable en fonction de l'âge de l'intéressé, qui est capitalisée auprès de l'assureur au même taux garanti (auquel il ajoute d'éventuelles participations bénéficiaires) jusqu'au départ à la retraite ou au décès du bénéficiaire.

- B. une rémunération variable composée :

- d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 40% à 50% 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 4<sup>ème</sup> 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).

(1) Le 26 février 2015, Benoit Ghio a annoncé mettre un terme à son engagement avec D'leteren. Cette décision a pris effet le 31 mars 2015.

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 l'administrateur délégué pour les managers exécutifs qui lui sont rattachés, et par le Conseil sur la recommandation du Comité de rémunération pour l'administrateur délégué, par rapport aux critères de performance convenus.

Le **programme d'incitants à long terme** pour les managers exécutifs 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 2014.

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 le jour ouvrable qui précède la date de lancement du plan.

Ces options sont exerçables à partir du 1<sup>er</sup> janvier de la 4<sup>ème</sup> année suivant la date de leur octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant celui-ci, à l'exception des périodes de 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 37 des Etats financiers consolidés.

#### Rémunérations attribuées au management exécutif au titre de l'exercice 2014

Le tableau suivant synthétise les différentes composantes de la rémunération de l'administrateur délégué et des autres membres du management exécutif du groupe attribuée au titre de l'exercice 2014.

2014 (en EUR)	CEO <sup>1</sup>	Autres managers exécutifs <sup>2</sup>
> Rémunération fixe	750.000	675.451
> Rémunération variable court terme <sup>3</sup>	325.000	186.851
> Versements à des plans d'invalidité, décès et pension	0	160.022

(1) Sous contrat d'indépendant.

(2) Montants bruts, hors cotisations patronales de sécurité sociale.

(3) Pour l'échelonnement de la rémunération variable, voir ci-dessus « Description des composantes de la rémunération variable », section B.

En outre, 105.000 options sur actions ont été accordées aux managers exécutifs au titre de l'exercice 2014, à un prix d'exercice de 32,10 EUR par action D'Ieteren, réparties comme suit :

2014	Options octroyées	Options exercées	Options échues
> Chief Executive Officer	50.000	-	-
Autres managers exécutifs			
> Chief Financial Officer	25.000	-	-
> Group Treasurer	20.000	-	-
> Chief Legal Officer	10.000	-	-

#### Principales conditions contractuelles relatives au départ des membres du management 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, le contrat d'administrateur délégué d'Axel Miller prévoit une indemnité de départ de 9 mois (2015-2017) ou de 12 mois (à partir de 2017).

Les contrats d'emploi des autres membres du management exécutif sont soumis aux règles de droit commun applicables aux contrats de travail en Belgique et ne prévoient pas d'indemnité de départ spécifique en cas de résiliation du contrat.

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 des entités de D'Ieteren en s'assurant (i) que les organes de ces entités accomplissent leur propre devoir de contrôle et que des Comités chargés d'assurer une surveillance et un contrôle particuliers (comme un Comité d'audit et un 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 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 mis en place par la Société. À cette fin, il entretient des liens étroits avec les auditeurs internes et externes de la Société et s'assure que leurs tâches soient coordonnées.

Dans ce contexte, l'efficacité du système de contrôle de D'Ieteren, en ce compris les contrôles opérationnels et de conformité aux règlements, la gestion des risques et l'organisation du contrôle interne de l'entreprise, a été revue. 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 ;
- politiques et normes commerciales, y compris un code de conduite dans chaque entité.

#### 3.1.2. L'efficacité du système de contrôle interne a été revue par le biais des méthodes suivantes :

- revue des plans d'audits interne et externe ;
- 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 ;
- revue de tous les risques significatifs identifiés dans le cadre de la gestion des risques de l'entreprise ;
- 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.

Le Comité d'audit de D'Ieteren reçoit régulièrement un rapport sur le travail effectué par les Comités d'audit de chaque entité et rapporte à son tour au Conseil.

## 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 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 et de gestion des risques, 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 responsable de l'audit interne, évalue son indépendance et son objectivité et s'assure qu'il 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 commerciaux ;
- 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.

## 3.4. RISQUES CLÉS

### 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 des facteurs tels que la conjoncture économique, la disponibilité de crédit pour les acheteurs potentiels ou le régime fiscal appliqué aux voitures de société et aux émissions de CO<sub>2</sub>. 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.

Dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, des conditions météorologiques douces, une réduction du nombre de kilomètres parcourus (due par exemple à une hausse du prix du carburant) ou une baisse de la vitesse moyenne sur les routes résultant de la législation en matière de limitation de vitesse sont autant de facteurs défavorables dans la mesure où ils tendent à réduire la fréquence du bris de vitre. Les changements de politique de couverture des bris de vitres par les compagnies d'assurance, comme par exemple l'augmentation des franchises, peuvent entraîner une réduction de la demande ou augmenter la pression sur les prix.

Les perturbations observées sur le marché des véhicules d'occasion récents découlant de la conjoncture économique ou d'une forte concurrence des prix sur le marché des véhicules neufs peuvent influencer les valeurs résiduelles des véhicules rachetés par D'Ieteren Auto à des sociétés de location à court terme.

Chaque entité assure un suivi de ces changements et les intègre dans un processus de planification, comprenant la planification stratégique, la planification financière à long terme, les budgets et le reporting mensuels. Ce processus permet de bien anticiper ces tendances ou de réagir rapidement à des événements soudains et fournit à la direction une base pour prendre les bonnes décisions concernant la gamme de produits et de services proposés, leur prix et le 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'offrir un maximum de flexibilité.

#### **3.4.1.2. Risque de projet**

Au cours de l'exercice 2014, D'leteren a annoncé avoir entrepris la révision de l'implantation géographique et l'organisation de ses D'leteren Car Centers afin d'en améliorer les performances financière et commerciale, ainsi que la mise en place d'une nouvelle organisation du réseau de distribution basée sur un principe de répartition du territoire en zones de chalandise homogènes afin d'améliorer la rentabilité des concessionnaires indépendants.

Belron a de son côté annoncé la mise en œuvre de plans destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle dans plusieurs pays européens affectés par des conditions de marché ou concurrentielles défavorables, ainsi qu'en Chine.

La mise en œuvre de ces transformations pourrait causer transitoirement des perturbations commerciales ou opérationnelles susceptibles d'affecter les résultats ainsi que générer d'éventuelles pertes sur créances. Des structures de gestion de projet sont mises en place pour chacun de ces chantiers de manière à assurer une transition la plus harmonieuse possible afin d'éviter toute conséquence néfaste sur les activités et les résultats.

#### **3.4.1.3. Risque d'approvisionnement**

D'leteren 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 des 60 dernières 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.

#### **3.4.1.4. Risque de perte de clientèle**

Au sein des deux entités de D'leteren, une partie significative de l'activité provient de clients 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 de D'leteren.

Chaque entité prend de nombreuses mesures pour maintenir une excellente relation avec les clients importants. Pour chacun de ces clients, un gestionnaire dédié élabore un plan avec des objectifs clairs quant à la manière de développer la relation. Les entités veillent également à ce que leur portefeuille de clients demeure suffisamment équilibré.

#### **3.4.1.5. Risque de défaut d'un produit/service**

Les véhicules ou pièces de rechange distribués par D'leteren Auto peuvent être sujets à un défaut majeur. Dans ce cas, le groupe Volkswagen prend en charge l'intervention technique et les relations publiques.

Dans la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules, étant donné que le pare-brise est un élément essentiel de la sécurité d'un véhicule, tout défaut de montage peut nuire à la sécurité du véhicule et entraîner des problèmes juridiques ou financiers, nuisant ainsi à la réputation de l'entreprise.

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.

#### **3.4.1.6. Perte de personnel clé**

La poursuite des activités peut être mise en péril par la perte de personnel à des postes clés, pour des motifs physiques ou à la suite de leur décision de quitter l'entreprise.

La société fidélise son personnel en offrant une 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. Le plan de succession du personnel clé est régulièrement revu 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 des ressources clés telles que les systèmes informatiques, les centres d'appel et les centres de distribution. Un sinistre majeur affectant ces ressources peut 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 atténue l'impact d'une éventuelle défaillance majeure. Les risques résiduels peuvent être couverts par des polices d'assurance adéquates.

#### 3.4.2.2. Risque de liquidité

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. Chaque entité s'assure d'avoir une base de financement garantie à long terme avec une répartition des échéances sur plusieurs années.

Ce financement de base est complété par des lignes à court terme et des lignes non-confirmées destinées à couvrir les besoins saisonniers. Les emprunts, tant publics que privés, sont conclus avec un large éventail de prêteurs. Chaque entité entretient un dialogue régulier avec ses fournisseurs de crédit et leur fournit des informations générales sur l'évolution des affaires.

À la suite de la cession d'Avis Europe et de l'apport de D'Ieteren Lease à une filiale commune financée intégralement par Volkswagen Financial Services, le risque de liquidité est considérablement réduit.

#### 3.4.2.3. Risque de taux d'intérêt et de change

La présence internationale de D'Ieteren l'expose à des risques de change et de taux d'intérêt. La plus grande partie des transactions des activités de l'entreprise s'effectuent en euros, en livres sterling ou en dollars américains. Dans chaque pays où D'Ieteren possède une filiale, les revenus générés et les frais encourus sont dans la plupart des cas exprimés dans la devise locale, ce qui constitue une couverture naturelle contre les risques de change. Dans la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules, la politique est 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.

Le risque de taux d'intérêt découle des emprunts qui, après couverture du risque de change, s'expriment principalement en euros, en livres sterling et en dollars américains. 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 18 et 19 des états financiers consolidés 2014 pour les instruments financiers utilisés). À mesure que les dettes existantes arrivent à échéance, D'Ieteren s'expose à un risque de marges plus élevées sur ses emprunts.

### 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

### Dénominateur

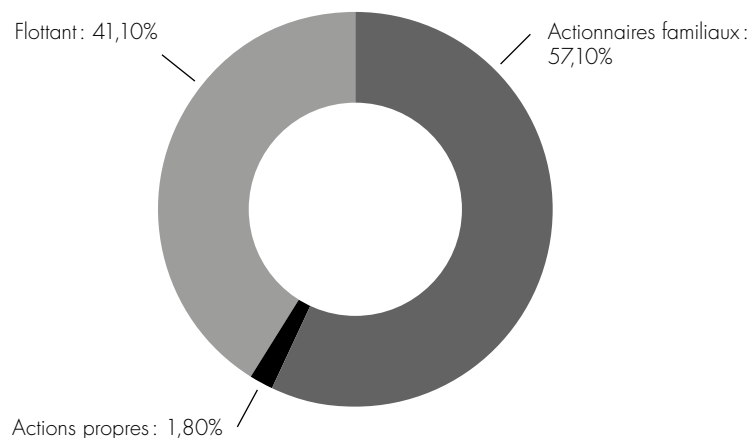
Au 31 décembre 2014	Nombre	Droits de vote y afférents
Actions ordinaires	55.302.620	55.302.620
Parts bénéficiaires	5.000.000	5.000.000
<b>Total</b>		<b>60.302.620</b>

### Structure de l'actionnariat

Au 31 décembre 2014	En part du capital	En droits de vote
<b>Actionnaires familiaux</b>	<b>57,10%</b>	<b>60,66%</b>
<i>dont Groupe Nayarit</i>	<i>31,99%</i>	<i>35,56%</i>
<i>dont Groupe SPDG</i>	<i>25,11%</i>	<i>25,10%</i>
<b>Actions propres</b>	<b>1,80%</b>	<b>1,65%</b>
<b>Flottant</b>	<b>41,10%</b>	<b>37,69%</b>
<i>dont MFS Investment Management</i>	<i>5,47%*</i>	<i>5,02%*</i>

\* Au 18 juin 2014, date de la dernière déclaration de transparence reçue de MFS Investment Management.

#### En part du capital



### 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 18 juin 2014), est reprise en note annexe 29 du rapport financier (page 61).

La Société n'a connaissance d'aucune déclaration ultérieure modifiant les informations reprises dans cette note.

## Dématérialisation des titres au porteur

Conformément à la réglementation applicable, la Société mettra en vente sur le marché réglementé les parts sociales au porteur non frappées d'opposition dont les propriétaires sont inconnus. Leur nombre s'élevait à 43.330 au 31 décembre 2014.

## 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 1<sup>er</sup> avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la s.a. D'Ieteren n.v. a reçu le 20 février 2008 une communication du groupe Nayarit (dont la composition est identifiée dans la note annexe 29 du rapport financier – page 61) 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 et dans le prospectus de l'émission obligataire du 23 décembre 2009 ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010, conformément à l'article 556 du Code des Sociétés.

# Informations sur l'action

## Description de l'action

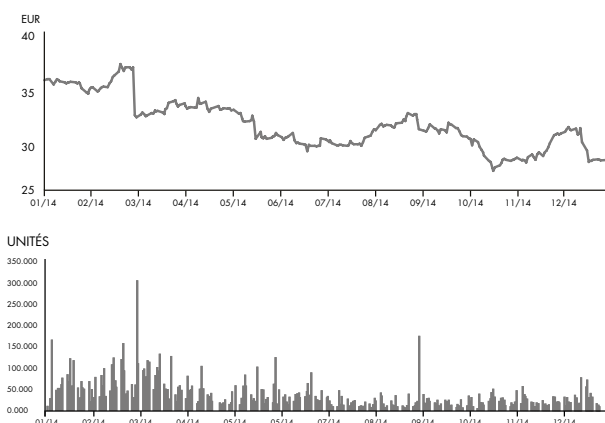
Quotité	1 action
Code ISIN	BE0974259880
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE:BB

## Indices boursiers

Depuis le 19 mars 2012, l'action D'Ieteren fait partie de l'indice BEL20, avec un poids de 0,77% au 31 décembre 2014. Elle fait également partie des indices Next 150 et Belgian All Shares (BAS) d'Euronext avec des poids respectifs de 0,90% et de 0,30% à la même date. Enfin, elle fait partie d'indices sectoriels publiés par Dow Jones, Eurostoxx et Bloomberg.

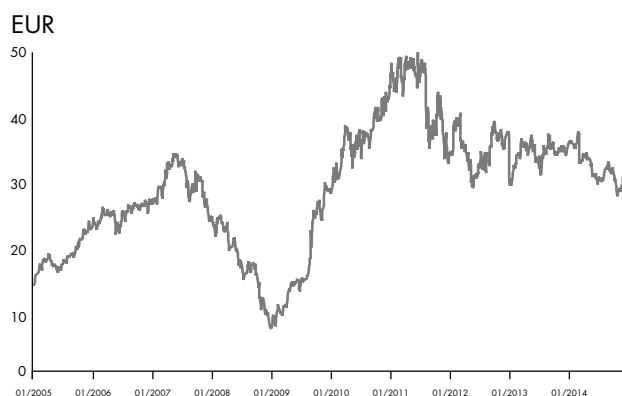
## Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2014

	2014	
Performance	-19,1%	
Return annuel total pour l'actionnaire	-17,4%	
Cours moyen (en EUR)	31,95	
Cours maximum (en EUR)	37,68	18/02/2014
Cours minimum (en EUR)	27,66	16/10/2014
Volume moyen (en unités)	40.302	
Volume maximum (en unités)	302.922	27/02/2014
Volume minimum (en unités)	5.788	06/10/2014



## Évolution du cours de l'action sur 10 ans

	01/01/2005 - 31/12/2014	
Performance	114,6%	
Return annuel total pour l'actionnaire	9,5%	
Cours moyen (en EUR)	28,99	
Cours maximum (en EUR)	49,85	14/06/2011
Cours minimum (en EUR)	7,22	29/12/2008
Volume moyen (en unités)	63.783	
Volume maximum (en unités)	820.930	30/05/2008
Volume minimum (en unités)	1.930	28/05/2007



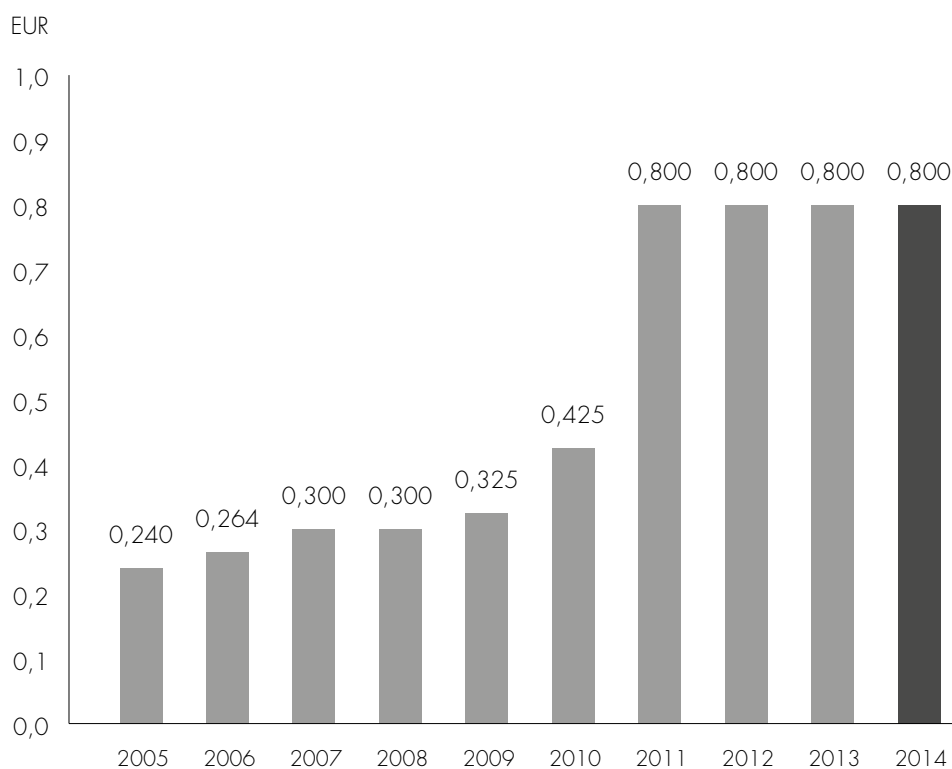
Des informations détaillées et historiques sur le cours et les volumes échangés sont disponibles sur le site internet de D'Ieteren ([www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)).

## Dividende

Si l'affectation du résultat qui est proposée dans la note annexe 29 de ce rapport est approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015, il sera attribué, au titre de l'exercice 2014, un dividende brut de 0,800 EUR par action.

La mise en paiement du dividende se fera à partir du 4 juin 2015.

### Évolution du dividende brut par action sur 10 ans



# Rapport *Global Reporting Initiative* en matière de développement durable

- D'Ieteren s'auto-déclare d'un niveau d'application C. 13 indicateurs GRI sont publiés, dont 11 concernent l'environnement ;
- Le champ d'application de ce rapport couvre les 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 2014

## 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®. Pour de plus amples informations, visitez le site corporate : <a href="http://www.dieteren.com">www.dieteren.com</a> .
2.3	Structure opérationnelle	Cf. page 1 du Rapport d'activité
2.4	Lieu du siège social	Rue du Mail, 50 - 1050 Bruxelles, Belgique
2.5	Nombre de pays	34 pays sur 5 continents (cf. carte en page 1 du Rapport d'activité)
2.6	Nature du capital et forme juridique	Société constituée et domiciliée en Belgique, dont les actionnaires de contrôle sont identifiés en note 29 des États financiers consolidés 2014 (cf. page 61).
2.7	Marchés où la société opère	Cf. carte en page 1 du Rapport d'activité
2.8	Taille de la société	Cf. États financiers consolidés 2014
2.9	Changements significatifs de la taille, de la structure ou de l'actionariat	Aucun changement par rapport aux rapports antérieurs

## PARAMETRES DU RAPPORT

3.1	Période considérée	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014
3.2	Date du dernier rapport publié	Décembre 2013. D'Ieteren publie un rapport suivant les lignes directrices du GRI pour la cinquième année.
3.3	Cycle considéré	Annuel
3.4	Personnes à contacter pour toute question	Indicateurs financiers : Pascale Weber, <a href="mailto:pascale.weber@dieteren.be">pascale.weber@dieteren.be</a> , tél. : +32 2 536 54 39 Indicateurs environnementaux et sociaux : Catherine Vandepopeliere, <a href="mailto:catherine.vandepopeliere@dieteren.be">catherine.vandepopeliere@dieteren.be</a> , 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 deux principales activités du groupe 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 actif en propre dans 25 pays. D'Ieteren Auto détient en propre 16 sites.
3.7	Limites au périmètre du rapport	Chez Belron, les activités des 9 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, ainsi que de celles des concessions indépendantes acquises par D'Ieteren Auto fin 2013 et au premier semestre 2014.
3.8	Principes de publication	Identiques aux États financiers consolidés 2014
3.10	Conséquence de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	Aucune reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs
3.11	Changements significatifs du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées	Aucun changement significatif par rapport aux rapports antérieurs
3.12	Index du contenu GRI	Voir tableau à la page 100

## GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE

4.1	Gouvernance	D'Ieteren adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 disponible sur le site <a href="http://www.corporategovernancecommittee.be">www.corporategovernancecommittee.be</a> . 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	<p>Le Conseil d'administration est composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• six Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ;</li> <li>• six Administrateurs non exécutifs, dont trois indépendants, choisis en raison de leur expérience<sup>(1)</sup> ;</li> <li>• l'administrateur délégué (CEO).</li> </ul> <p>Les informations relatives à la Charte de gouvernance d'entreprise de D'Ieteren sont consultables sur <a href="http://www.dieteren.com">www.dieteren.com</a></p> <p>Personnes de contact : Indicateurs financiers : Pascale Weber, <a href="mailto:pascale.weber@dieteren.be">pascale.weber@dieteren.be</a> Indicateurs environnementaux et sociaux: Catherine Vandepopeliere, <a href="mailto:catherine.vandepopeliere@dieteren.be">catherine.vandepopeliere@dieteren.be</a></p>
4.4	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations 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	

(1) Un troisième administrateur indépendant, Pierre-Olivier Beckers srl (représenté par M. Pierre-Olivier Beckers), a été nommé provisoirement par le Conseil d'administration le 16 janvier 2014 pour terminer le mandat de M. Christian Varin, démissionnaire. Cette nomination a été ratifiée par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014, qui a également renouvelé ce mandat.

			D'Ieteren Auto				Belron			
			Unité	2012	2013	2014	2012	2013	2014	
PERFORMANCE ECONOMIQUE										
Valeur économique directe générée et distribuée	EC1	millions EUR		2.787,3	2.627,4	2.660,5	2.727,0	2.843,1	2.881,1	
Soutien financier important reçu du gouvernement	EC4	Non significatif : D'Ieteren Auto et Belron n'ont jamais reçu de soutien de gouvernements								
PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE										
Consommation énergétique										
Directe		Mazout de chauffage	EN3	MWh/an	1.065	979	955	4.788	4.386	2.747
		Gaz naturel		MWh/an	27.232	28.421	24.559	88.189	102.184	99.792
		Autres (charbon, biocarburants, éthanol, hydrogène)		MWh/an	-	-	-	-	-	-
		Consommation de carburant des véhicules appartenant à la société		litres	1.707.188	1.658.883	1.644.398	54.247.388	56.625.446	56.736.222
Indirecte		Consommation électrique	EN4	MWh/an	11.866	11.430	10.905	107.855	107.805	115.321
Emissions de gaz à effet de serre										
Directes		Mazout de chauffage	EN16	tCO <sub>2</sub> e/an	288	264	257	1.104	1.007	630
		Gaz naturel		tCO <sub>2</sub> e/an	5.193	5.113	4.502	17.130	19.897	19.287
		Gaz utilisé par les systèmes de refroidissement		tCO <sub>2</sub> e/an	256	261	346	2.031	1.793	2.372
		Véhicules appartenant à la société		tCO <sub>2</sub> e/an	4.725	4747	4280	126.254	132.775	131.523
		Logistique gérée par la société		tCO <sub>2</sub> e/an	NA	NA	NA	15.431	26.489	26.147
		Chariots élévateurs		tCO <sub>2</sub> e/an	NA	NA	NA	171	125	108
Indirectes		Consommation électrique	EN17	tCO <sub>2</sub> e/an	1.903	1.895	1.952	42.300	40.375	43.542
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	EN5							
		Initiatives pour fournir des produits et des services économes en énergie								
		EMS/ISO 14001								
Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte			EN7							
Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre			EN18							
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et services			EN 26							
Déchets										
		Recyclage	EN22	tonnes/an	1.012	1.141	1.320	60.771	99.498	104.340
		Incinérateurs		tonnes/an	426	363	388	2.743	1.526	1.884
		Enfouissement		tonnes/an	-	0,44	-	73.570	41.704	49.855
		Produits dangereux		tonnes/an	313	300	346	223	430	271
Transport										
Impacts environnementaux du transport de produits		Voyages d'affaires (air, route, rail)	EN29	tCO <sub>2</sub> e/an	584	438	671	19.613	23.431	15.288
		Emissions de CO <sub>2</sub> de la logistique : véhicules appartenant à la société		tCO <sub>2</sub> e/an	-	-	-	15.431	26.489	26.147
		Logistique sous-traitée		tCO <sub>2</sub> e/an	4.369	4.448	4.617	21.110	20.909	21.252
ETHIQUE DANS LE TRAVAIL										
Total des effectifs par type d'emploi, contrat de travail et région		Total des effectifs	LA1	ETP moyens	1.587	1.601	1.604	24.200	25.645	26.542
		% des effectifs travaillant à temps partiel		%	3,4%	3,4%	2,7%	NA	NA	NA
Programmes de gestion des compétences et de formation continue			LA11							

Cf. chapitre CSR du Rapport d'activité 2014 / Informations complémentaires sur D'leteren Auto ci-dessous

Cf. chapitre CSR du Rapport d'activité 2014 / Informations complémentaires sur [www.belron.com](http://www.belron.com) (rubrique CSR - Our way of managing our impact)

#### Informations complémentaires

D'leteren Auto a développé son propre système de suivi de sa performance environnementale. Les sites détenus en propre font l'objet d'un audit annuel. La consommation d'énergie et d'eau ainsi que le niveau de déchets 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. Belron : Les émissions de gaz à effet de serre des entités sont rapportées deux fois par an et suivies par une équipe centrale faisant partie du Belron Environmental Reporting System (BERS), permettant une surveillance étroite des émissions.

## CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale des actionnaires & Trading update.....	28 mai 2015
Cotation ex-coupon (ex <i>date</i> ).....	2 juin 2015
Mise en paiement du dividende ( <i>payment date</i> ).....	4 juin 2015
Résultats semestriels 2015 (après bourse) / Réunion analystes & conférence de presse.....	31 août 2015

## RELATIONS PRESSE ET INVESTISSEURS – GROUPE D'ITEREN

### Pascale Weber

s.a. D'Iteren 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](mailto:financial.communication@dieteren.be)  
Site internet : [www.dieteren.com](http://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](http://www.dieteren.com) ou sur simple demande.

Dit jaarverslag is ook beschikbaar in het Nederlands. This Annual Report is also available in English.

## CONCEPTION ET RÉALISATION: EMAKINA ([www.emakina.be](http://www.emakina.be))

### IMPRESSION :



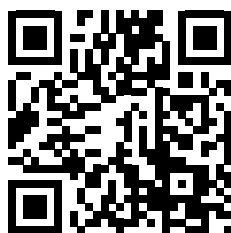
Les principales marques du groupe Belron® : Belron®, the Belron Device, Autoglass®, Carglass®, Glass Medic®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées de Belron S.A. et de ses filiales.

## 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'Iteren. 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'Iteren. Au cas où certains de ces risques et incertitudes viendraient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avèreraient incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'Iteren décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.



[www.dieteren.com/fr](http://www.dieteren.com/fr)



Téléchargez l'application D'Ieteren

