

# Location automobile à court terme Avis Europe plc



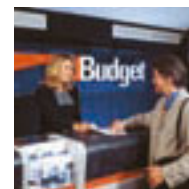
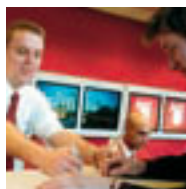
## Qui sommes-nous?

Avec ses enseignes Avis et Budget et plus de 3.750 points de service, **Avis Europe** est le leader du secteur de location automobile en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie. Avis Europe exerce ses activités en partenariat avec Avis Inc., filiale du groupe Cendant, qui opère sous ces enseignes dans le reste du monde.

## Que faisons-nous?

**Avis et Budget** offrent des services de location automobile à court terme à une large clientèle, dont celle d'affaires et de loisirs. Budget, acquis par le groupe en mars 2003, axe plus particulièrement ses services vers le segment de la location à budget réduit.

Avis Europe a réalisé en 2005 environ 80% de ses ventes dans cinq marchés importants - la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni - et environ 50% dans les aéroports.



Présent dans 105 pays, plus de 3.750 points de service  
Environ 8 millions de clients par an  
Plus de 70 partenariats internationaux



**Les partenariats assurent la croissance des réservations via Internet et renforcent l'image de marque**

Avis a conclu plus de 70 partenariats internationaux, plus que n'importe quel concurrent. Ces partenariats assurent la croissance des réservations en ligne, qui est le canal de distribution le plus efficace pour Avis Europe. Des outils en ligne personnalisés permettent en effet d'enregistrer des locations de voitures, simultanément à une réservation d'un vol ou d'un voyage en train.



### "We try harder"

Il y a plus de quarante ans, Avis lançait une campagne publicitaire qui deviendra l'une des dix campagnes les plus célèbres de tous les temps: «Nous sommes N°2. Nous essayons de faire mieux.»

Cette philosophie du «We try harder» continue de refléter la volonté d'Avis de satisfaire ses clients et d'améliorer de façon permanente tous les aspects de son activité. En 2005, Avis a remporté 15 nouvelles récompenses pour l'excellence et l'innovation dans le service offert.



### Leadership technologique

Le recours aux dernières technologies permet à Avis Europe d'assurer son leadership en matière de service à la clientèle. Le groupe a développé récemment un service mobile qui limite à 60 secondes la durée des opérations de remise du véhicule par le client. Ce système est opérationnel dans les 125 points de service les plus importants, améliorant de façon sensible la satisfaction de la clientèle ainsi que l'efficacité des opérations.



## Comment le faisons-nous?

Le développement d'Avis Europe s'appuie sur:

- la **reconnaissance internationale** des marques Avis et Budget;
- un **réseau étendu de points de services** avec une présence aux gares et aéroports les plus importants;
- une **politique très étendue de partenariats** avec l'industrie du voyage dont des compagnies aériennes, ferroviaires, des groupes hôteliers et des sociétés de cartes de crédit;
- un **leadership informatique** grâce notamment à Wizard, son système intégré de réservations et de gestion des locations, et à sa plate-forme Internet commune au groupe.

Avis Europe opère **au travers de filiales et de licenciés**, se dotant ainsi d'une organisation flexible capable de répondre aux exigences multiples des clients à travers le monde.

La force du groupe repose sur une organisation **décentralisée**, disposant d'une **autonomie locale**, soutenue par des services centraux de qualité, dans le but de favoriser l'esprit d'entreprise tout en assurant une cohérence en termes d'image, de niveau de service et d'efficacité opérationnelle.

### Un business modèle flexible combinant satisfaction du client et efficacité opérationnelle

Assurer une gestion efficace de la flotte de véhicules est primordial pour Avis Europe qui doit, d'une part, maximiser la rotation de ces actifs et, d'autre part, satisfaire le client, y compris en période de forte demande. Chaque année, Avis Europe achète plus de 180.000 véhicules de plus de 30 marques différentes et les détient en moyenne 7 mois dans sa flotte. Plus de 65% de ces véhicules bénéficient d'un contrat de reprise par les constructeurs, éliminant les risques de valeur résiduelle et permettant à Avis Europe d'adapter rapidement sa flotte au niveau de la demande.

## Leader européen de la location automobile à court terme



### «Going East»

L'Asie, pour laquelle Avis Europe détient les droits d'exploitation pour la marque Avis, est une des zones de croissance à long terme du groupe. Avis y est actif dans 18 pays, dont l'Inde et la Chine ouverte en 2003.

Les plans d'Avis Europe en Chine sont ambitieux: être présent dans les villes les plus importantes d'ici à 2008 de manière à pouvoir accueillir les visiteurs des Jeux Olympiques de 2008 et de l'Exposition Universelle de 2010.

## FAITS MARQUANTS

- > Résultats supérieurs aux prévisions; pression sur les prix compensée par l'accroissement des volumes et une meilleure utilisation de la flotte de véhicules.
- > Ventes en valeur en progression de 1,9% à EUR 1.276,4 millions; bonne performance en été, particulièrement en location de loisirs.
- > Résultat opérationnel courant en baisse de 12,1% à EUR 100,4 millions.
- > Résultat courant avant impôts, part du groupe, en recul de 27,0% à EUR 22,7 millions.
- > Résultats affectés par les coûts liés au plan de relance et à l'augmentation de capital.
- > Plan de relance en bonne voie;
  - Premiers bénéficiaires de la Phase I;
  - Mise en œuvre progressive de la Phase II; concentration initiale sur la réduction des frais généraux.
- > Renforcement de la structure financière grâce à l'augmentation de capital.

### CHIFFRES CLÉS (en millions de EUR)

	2005	2004	VAR.
Ventes externes	1.276,4	1.252,8	+1,9%
Résultat opérationnel courant	100,4	114,2	-12,1%
Marge opérationnelle courante	7,9%	9,1%	-
Charges financières nettes courantes	-62,1	-62,0	+0,2%
Résultat courant avant impôts	38,3	52,2	-26,6%
Éléments inhabituels et réajustements de valeur, avant impôts	-35,5	-98,2	-
Résultat courant avant impôts, part du groupe	22,7	31,1	-27,0%

### RÉPARTITION DES VENTES AVIS PAR SEGMENT



	2005	VAR.
Loisirs	37%	+5%
Affaires	22%	-
Remplacement	22%	-4%
Premium	19%	-

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES AVIS



	2005	VAR.
France	21%	+2%
Espagne	17%	+2%
Allemagne	15%	+1%
Italie	15%	-1%
Royaume-Uni	14%	-2%
Autres	18%	-

## PARTICIPATION DE D'ETEREN À L'AUGMENTATION DE CAPITAL D'AVIS EUROPE

En juillet 2005, Avis Europe plc a augmenté son capital d'environ £ 110,5 millions, nets de frais, via l'émission de 334,7 millions d'actions nouvelles avec droit préférentiel de souscription pour les actionnaires existants, au prix de 35 pence par action nouvelle. Cette augmentation de capital a pour but de renforcer sa structure financière et de permettre la mise en œuvre de son plan de relance. D'Ieteren a souscrit, pour sa part, soit pour EUR 105 millions, à cette augmentation de capital. A la suite de cette opération, la participation de D'Ieteren dans le capital d'Avis Europe reste inchangée à 59,6%.

### ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Extraits traduits du rapport annuel 2005 d'Avis Europe plc

«Les ventes en valeur d'Avis Europe sont en croissance de 1,9% à EUR 1.276 millions. Les ventes corporate de la marque Avis progressent de 1% à EUR 1.209 millions. Les volumes, exprimés en jours de location facturés, sont en hausse de 2,8% et progressent dans tous les segments, à l'exception du remplacement, avec une croissance particulièrement importante en location de loisirs. Bien que la pression sur les prix se soit maintenue, avec un revenu moyen par jour de location en recul de 1,5% pour l'ensemble de l'année, elle a été cependant moindre au cours du second semestre, principalement du fait de la baisse du segment de remplacement caractérisé par des locations de durée plus longue. Les ventes corporate de la marque Budget progressent de 26% à EUR 34 millions.

Le résultat opérationnel courant d'Avis Europe s'élève à EUR 99,9 millions (2004: EUR 114,2 millions), incluant une perte de EUR 6,9 millions relative à Budget (2004: perte de EUR 8,1 millions). Le résultat opérationnel courant de la marque Avis est de EUR 153,9 millions contre EUR 174,8 millions en 2004. En tenant compte des coûts non alloués de EUR 47,1 millions, en diminution de EUR 5,4 millions, le résultat opérationnel courant de la marque Avis est de EUR 106,8 millions contre



EUR 122,3 millions en 2004. La marge opérationnelle courante de la marque Avis après déduction des coûts non alloués est de 8,7%, en recul comme prévu de 1,3%. La pression sur les prix et les investissements liés au plan de relance ont été partiellement compensés par la croissance des volumes et une bonne utilisation de la flotte.

Des charges exceptionnelles nettes avant impôts de EUR 13,2 millions ont été enregistrées en 2005. Elles comprennent les coûts de restructuration de EUR 2,0 millions liés au transfert des fonctions de back-office au centre de services partagés de Budapest, ainsi qu'une charge de EUR 6,4 millions résultant du projet de restructuration, lancé fin 2005, couvrant les services centraux européens, les filiales opérationnelles, le centre de services partagés et les centres d'appel. A la suite de la décision du groupe en 2004 de mettre fin au contrat le liant au principal fournisseur du projet de back-office informatique, des coûts d'arrêt supplémentaires de EUR 3,6 millions ont été enregistrés, imputables principalement aux mesures destinées à atténuer l'impact financier de cet arrêt et qui permettraient d'enregistrer un gain net aux cours des exercices futurs. Au cours de l'année, le recouvrement des créances de Centrus a été meilleur que prévu. Un produit exceptionnel de EUR 3,2 millions a été enregistré et est le résultat d'une reprise partielle des réductions de valeurs sur créances et des provisions de restructuration enregistrées au cours des exercices précédents. En outre, des coûts de consultation ont été encourus pour permettre la restructuration et l'augmentation du capital de la société. Dans les cas où ces coûts n'étaient pas directement imputables à l'émission de nouvelles actions ou au tirage de nouvelles lignes de crédit, ils ont été enregistrés en résultats exceptionnels.

Les charges financières nettes courantes augmentent de façon marginale du fait de l'impact sur l'ensemble de l'année de charges d'intérêts



plus élevées liées au placement privé réalisé en été 2004, compensées par une dette moyenne légèrement plus faible à la suite de l'augmentation du capital.»

*Note: Le résultat opérationnel courant du secteur de la location automobile, tel que repris dans les comptes de D'leteren, est de EUR 100,4 millions. En plus des éléments inhabituels et réajustements de valeur reconnus par Avis Europe, D'leteren reconnaît un amortissement de EUR 21,7 millions lié aux droits d'exploitation de la licence Avis (déjà totalement amortis chez Avis Europe) ainsi que EUR 5,3 millions pour sa quote-part dans les coûts supportés par Avis Europe à l'occasion de son augmentation de capital (directement déduits des fonds propres chez Avis Europe).*

## ÉTAT D'AVANCEMENT DU PLAN DE RELANCE

«Avis Europe a poursuivi la mise en œuvre de son plan de relance composé de deux phases, chacune d'elles visant à réaliser une croissance rentable ciblée ou une réduction de coûts.

### Phase I – Améliorer les bases de l'activité

Cet élément de la stratégie progresse bien et comprend une série d'initiatives visant à améliorer les fondements de l'activité et à apporter une réponse aux changements structurels du secteur.

#### Développement des ventes

Afin de réaliser une croissance rentable, le groupe a investi dans le renforcement de sa force de vente et dans son marketing afin de développer ses canaux de distribution, de stimuler les réservations du réseau Avis, d'améliorer le service à la clientèle et de se concentrer sur l'amélioration du revenu par jour moyen de location et du taux d'utilisation.

Le marketing en ligne et un investissement continu dans l'amélioration des fonctionnalités des sites web ont permis l'augmentation de 18% à 24% des réservations par ce canal en



2005. Des accords ont été mis en place avec la Scandinavie afin de stimuler les réservations internationales en provenance de ces pays. Les initiatives opérationnelles visant à améliorer la satisfaction du client lors de la réception et de la remise du véhicule loué progressent bien.

#### Réduction des coûts

Des initiatives ayant pour but de réduire les coûts opérationnels ont été entreprises, dont la réduction réussie de commissions sur les contrats conclus directement par Avis et la diminution des ajustements post-location. En outre, le groupe a investi dans des ressources supplémentaires afin d'optimiser la valeur de revente des véhicules ne faisant pas l'objet de contrats de rachat. Le transfert des activités de back-office vers le centre de services partagés de Budapest est toujours en cours, 80 postes ayant été transférés en 2005.

#### Budget

Budget est encore en perte mais son redressement en cours devrait lui permettre de renouer avec les bénéfices fin 2007.

### Phase II – Optimisation de l'activité

La seconde phase vise à la fois à accroître les ventes auprès de groupes de clients ciblés et à diminuer les coûts.

#### Croissance ciblée

Des actions sont entreprises visant à orienter progressivement l'activité vers des groupes de clients plus rentables, afin que le capital puisse être redéployé pour générer une rentabilité plus élevée. Cette évolution se fera par le biais d'une augmentation des investissements de marketing et des efforts commerciaux sur ces segments plus rentables ainsi que par un rehaussement du service qui leur est offert.

#### Réduction des coûts

Comme annoncé auparavant, le groupe a entamé un plan de restructuration des fonctions des services centraux européens, des filiales opérationnelles et du centre de services

partagés afin de mettre en place une structure à la fois plus efficace et plus rentable. Le plan consiste en :

- une réduction importante du personnel et des frais de fonctionnement des services centraux;
- une accélération du transfert des activités de back-office vers le centre de services partagés de Budapest;
- la fermeture du centre d'appel de Manchester et la concentration des activités de centres d'appel dans les installations existantes de Barcelone;
- de nombreuses initiatives relatives aux coûts de personnel et aux frais généraux dans les filiales.

Sous réserve de la procédure de consultation en cours des instances représentatives du personnel, la réduction des effectifs devrait être de l'ordre de 200, principalement au niveau des services centraux européens et dans les filiales britannique et allemande. Environ 180 postes devraient être créés dans le centre d'appel de Barcelone du fait de la fermeture de celui de Manchester et d'autres fonctions seront également transférées vers le centre de services partagés de Budapest. Les départs seront échelonnés sur les 18 prochains mois.

Les frais généraux non liés au personnel seront également réduits par diverses initiatives telles que la renégociation et la résiliation de certains contrats dans le domaine des télécommunications, de l'informatique, du transport et des services professionnels.

En plus des EUR 6 millions de charges exceptionnelles relatives à cette restructuration et comptabilisées en 2005, les coûts exceptionnels de ce projet devraient s'élever à environ EUR 40 millions en 2006 et EUR 7 millions en 2007. Le projet devrait permettre de réaliser des économies de l'ordre de EUR 7 millions en 2006, EUR 25 millions en 2007 et EUR 30 millions par an ensuite.»

## PERSPECTIVES

- > Les perspectives pour 2006 restent relativement inchangées.
- > Avis Europe continue de faire face à différents défis: un environnement de prix défavorable, comme constaté au cours des deux premiers mois de l'année; une inflation des coûts et certaines augmentations reflétant des conditions de marché de flotte plus difficiles; des charges financières plus élevées.
- > Ces facteurs devraient être en grande partie compensés par: la poursuite de l'évolution favorable des volumes constatée en fin d'année; les premières économies attendues du plan de restructuration; et la réduction des coûts liés aux différents projets.