





## > Culture familiale et ouverture sur le monde

Il est dans notre culture d'entreprendre,  
d'investir dans de nouveaux projets,  
de croître internationalement.

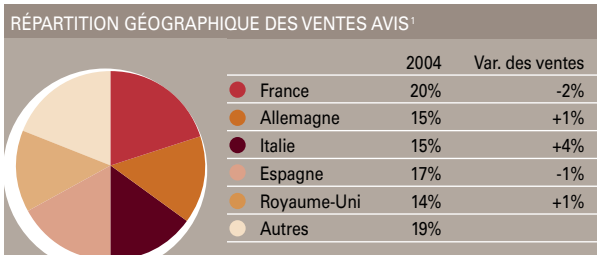
# > Location automobile à court terme



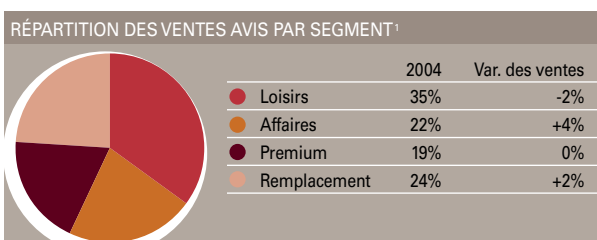
CHIFFRES CLÉS (en millions de EUR)

|   | 2004    | 2003    | Var.   |
|---|---------|---------|--------|
| Ventes  | 1.176,9 | 1.169,4 | +0,6%  |
| Résultat d'exploitation                                     | 115,4   | 122,8   | -6,0%  |
| Résultat exceptionnel net                                   | -46,9   | -102,4  | -      |
| Résultat courant après impôts <sup>1</sup> , part du groupe | 24,3    | 27,1    | -10,3% |

1. Hors amortissements des écarts de consolidation.



1. À taux de change constants, hors Budget et Centrus.



1. À taux de change constants, hors Budget et Centrus.

- > Croissance des ventes plus faible que prévue, compensée par une bonne performance des coûts de flotte et une gestion rigoureuse des besoins de financement
- > Première phase du plan stratégique entamée
- > Plan de redressement de Budget en cours
- > Le Conseil d'administration d'Avis Europe confirme son intention de ne pas recommander le paiement du solde du dividende
- > D'Ieteren n'enregistre pas de réduction de valeur sur les écarts de consolidation relatifs à Avis Europe dans ses comptes consolidés (NB: Avis Europe enregistre une réduction de valeur sur ses participations dans ses comptes statutaires non consolidés dans le cadre contraignant de la norme FRS11 en UK GAAP)

## > Avis Europe plc

Résultat en ligne avec les prévisions en dépit de conditions de marché difficiles

## ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

En 2004, les ventes d'Avis Europe ont atteint EUR 1.177 millions, dont EUR 34 millions proviennent de Budget et EUR 1 million de Centrus dont l'activité est désormais arrêtée. Les taux de change ont eu un effet favorable de EUR 2 millions.

À taux de changes constants, et en excluant Budget et Centrus, les ventes d'Avis ont progressé de 0,5%, en recul au second semestre 2004 par rapport à la période correspondante de 2003 qui avait été plus favorable. Les volumes (exprimés en nombre de jours facturés) et les prix (exprimés en revenu moyen par jour de location) sont restés quasi stables. La croissance des volumes en locations d'affaires et de remplacement a compensé la baisse enregistrée en location de loisirs à la suite d'une révision de la tarification dans certains marchés. La tension sur les prix du fait d'une vive concurrence, particulièrement en France, a été compensée par la stratégie tarifaire en Espagne.

Les ventes réalisées par les filiales de Budget en France, au Royaume-Uni, en Suisse et en Autriche ont atteint EUR 27 millions, contre EUR 17 millions sur 9 mois en 2003, Budget ayant été acquise par Avis Europe en mars 2003, et sont inférieures aux attentes du fait principalement de conditions de marché difficiles. Les ventes réalisées par les licenciés de Budget ont progressé de 30% compte tenu d'une période d'activités de 9 mois en 2003, bénéficiant par ailleurs des importants efforts réalisés pour l'amélioration du soutien au réseau. Des accords de licences ont été renouvelés dans 10 pays en 2004.

Le résultat d'exploitation d'Avis Europe a atteint EUR 115,4 millions, incluant une perte de EUR 8,1 millions relative à Budget (EUR 5,3 millions de perte pour les 9 mois d'activités en 2003) et un effet favorable des taux de change de EUR 0,7 million. En excluant Budget et l'effet des taux de change, le résultat d'exploitation d'Avis a atteint EUR 122,8 millions contre EUR 137,8 millions en 2003, en recul de 10,9%.

La marge opérationnelle d'Avis est de 10,8%, en recul de 1,3 points de pourcentage, principalement du fait de la relative stabilité du revenu moyen par jour de location et de la poursuite de l'inflation sur les coûts. Les coûts opérationnels augmentent de EUR 22 millions, soit 2,2%, passant de EUR 997 millions à EUR 1.019 millions à la suite d'une inflation générale des coûts, aux dépenses initiales liées à la première phase du plan stratégique et de certains éléments non récurrents, parmi lesquels le projet de restructuration du back-office informatique et l'existence en 2003 d'une reprise de provision dans les frais généraux. Ces augmentations de coûts ont été en partie compensées par la baisse de 2,4% des coûts de flotte à EUR 391 millions résultant de l'amélioration de l'utilisation de 0,8 point de pourcentage à 69,5% et de la diminution de coût de flotte unitaire de 1%.

La perte d'exploitation de Budget de EUR 8,1 millions est plus faible que prévue grâce à l'amélioration des coûts de support au réseau et à une meilleure collecte des revenus de licence, qui ont largement compensé les ventes plus faibles que prévues des filiales. D'autres gains ont été enregistrés grâce aux synergies réalisées avec Avis, notamment à la suite du déménagement du siège central français, de l'ouverture de nouvelles stations Budget par des licenciés Avis et de l'achat conjoint de véhicules dans certains marchés.

Les charges financières nettes hors amortissements des écarts de consolidation sont en baisse, passant de EUR 62,8 millions à EUR 61,1 millions, du fait de la diminution de l'endettement net en raison d'une flotte plus réduite.

Les charges exceptionnelles nettes, hors amortissements des écarts de consolidation, avant impôts, de EUR 37,3 millions résultent de coûts de EUR 9,6 millions de restructuration des activités de back-office informatique ainsi que de coûts d'arrêt du projet de EUR 44,4 millions, nets d'un produit exceptionnel de EUR 16,7 millions résultant d'une collecte des créances de Centrus - ayant fait l'objet d'une provision en 2003 - meilleure que prévue.

Le résultat courant après impôts de la location automobile, hors amortissements des écarts de consolidation, part de D'leteren, est en recul de 10,3% à EUR 24,3 millions.

## ETAT D'AVANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

En septembre, Avis Europe annonçait la mise en oeuvre d'une stratégie de redressement en plusieurs phases. Le groupe vient d'augmenter ses investissements prévus en 2005 pour la première phase de EUR 7-10 millions comme annoncé lors de la publication des résultats semestriels à EUR 15 millions pour développer de nouvelles initiatives ciblées. La première phase du plan vise le développement des ventes d'Avis, l'amélioration des marges à moyen terme et du service à la clientèle, l'adoption d'une nouvelle approche des systèmes informatiques du groupe et la restauration de la rentabilité des activités de Budget.

### *Développement des ventes*

Les premières initiatives d'Avis Europe pour développer ses ventes concernaient essentiellement des investissements dans ses canaux de distribution, l'augmentation des réservations entre les différents réseaux Avis et le lancement de nouveaux produits en location de loisirs. Le groupe a augmenté ses investissements dans la publicité en ligne et dans l'engagement de personnel supplémentaire pour permettre le développement de certains partenariats importants. Les réservations via Internet ont continué à croître à un rythme soutenu, 17,7% des réservations du groupe étant réalisées via ce canal, soit 50% de plus qu'en 2003.

### *Amélioration de la marge*

Différentes initiatives ont été lancées dans le but de diminuer les coûts de flotte et de distribution, tout en veillant à améliorer le revenu moyen par jour de location ainsi que le taux d'utilisation. Des systèmes logistiques et d'optimisation de la flotte ont été développés dans certains marchés locaux. Le processus de revente des véhicules a été renforcé dans plusieurs marchés. Différentes initiatives en matière de tarification sont testées et seront implantées dans plusieurs marchés en 2005.

### *Amélioration du service à la clientèle*

Des spécialistes clientèle sont engagés dans les principaux marchés dans le but de renforcer la relation clientèle existante, de développer l'utilisation d'indicateurs clés de performance et de se concentrer sur la compréhension et la réduction des sources de plaintes potentielles.

En 2004, l'introduction de terminaux portables connectés au système informatique central dans les principales stations de location a permis d'offrir un service de check-in en temps réel. À l'heure actuelle, le système est opérationnel dans une centaine de stations et la satisfaction de la clientèle y a été significativement améliorée, influençant favorablement les ventes. Le système devrait être étendu dans 40 autres stations en 2005.

D'autres projets visant une amélioration du service aux clients sont en cours tels que l'introduction d'un contrat de location plus clair ou encore d'un processus de location plus rapide et simplifié.

### *Systèmes*

Avis Europe annonçait en octobre 2004 l'arrêt du remplacement de ses systèmes financiers locaux par une plate-forme intégrée dans le cadre de la centralisation à Budapest des activités de back-office et des processus administratifs. Le groupe a également annoncé l'arrêt du programme de restructuration informatique qui y était associé.

Le transfert dans ce centre de services partagés de certaines activités de back-office utilisant les systèmes existants se poursuit de façon satisfaisante et sera étendu progressivement dans l'ensemble des principaux marchés. Certaines activités en provenance d'Allemagne, du Royaume-Uni et du siège social ont déjà été transférées avec succès.

### *Budget*

Budget, qui a été acquise par Avis Europe en début d'année 2003 alors qu'elle était en concordat judiciaire, opère principalement au travers d'un réseau de licenciés et via un nombre limité de filiales. La société est en perte à l'heure actuelle du fait d'un sous-investissement pendant plusieurs années et d'un niveau de ventes insuffisant. Budget est une des trois mar-

ques mondiales de location automobile et Avis Europe a pour objectif d'en accroître la valeur en améliorant ses performances financières et en développant ses activités.

Avis Europe a exposé en septembre 2004 sa stratégie pour restaurer la rentabilité de Budget. Ses prévisions pour 2005 sont une perte de EUR 7 millions après investissement d'environ EUR 2 à 3 millions en ventes et en marketing. La stratégie vise le redressement des activités en France et au Royaume-Uni, le développement des ventes de l'ensemble du réseau et l'expansion du réseau de licenciés dans les principaux marchés européens.

### **PERSPECTIVES 2005**

Avis Europe s'attend tout au long de l'année 2005 à la persistance des conditions de marché difficiles actuelles, avec un faible mouvement de prix à la hausse et la poursuite de la pression sur les marges. Le groupe a décidé d'accroître ses investissements liés à la première phase de sa stratégie visant la croissance des ventes, ce qui devrait permettre une amélioration des volumes au cours du second semestre 2005. Un travail important est entrepris pour développer la seconde phase du plan stratégique destiné à améliorer la rentabilité et Avis Europe est confiante que toutes ces actions favoriseront son redressement à moyen terme.

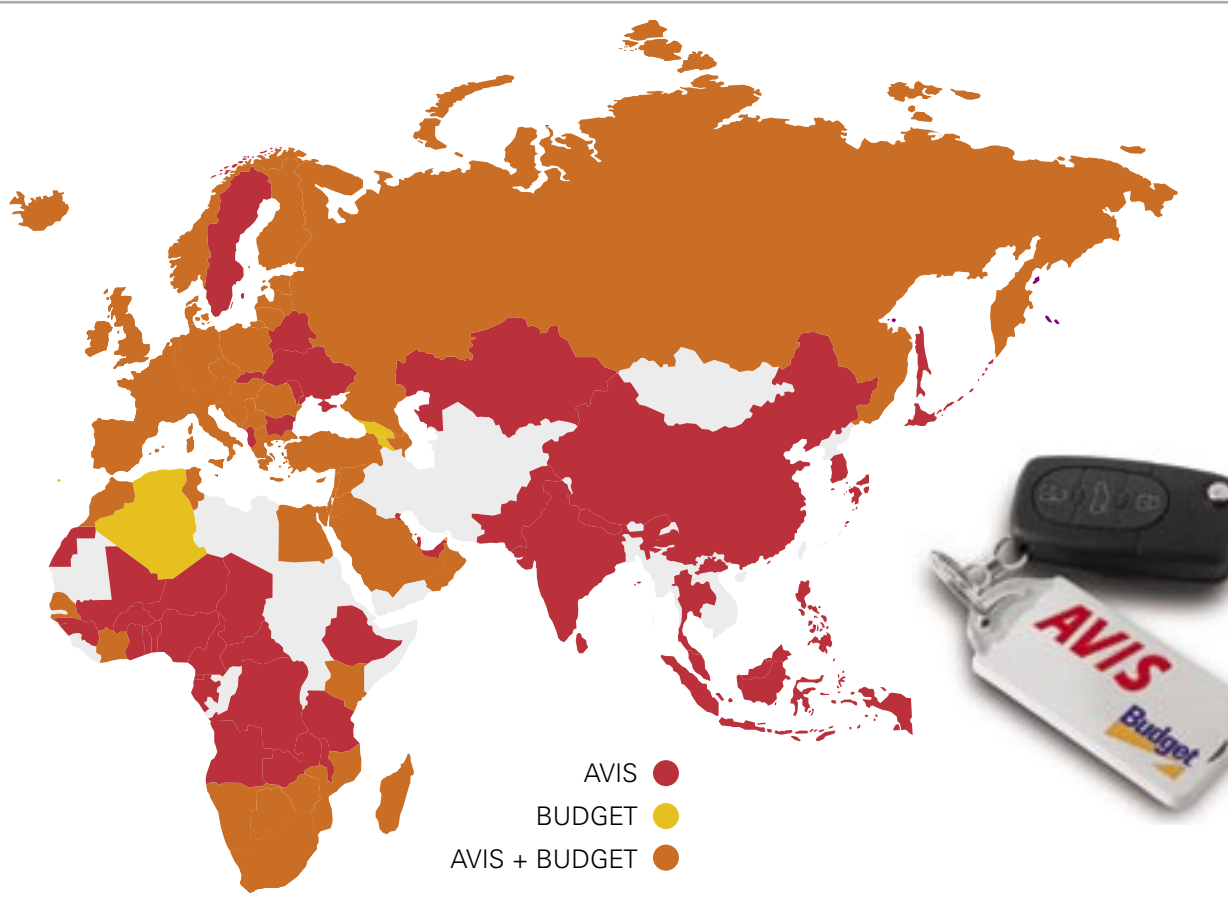
### **DIVIDENDE ET RÉDUCTION DE VALEUR**

Comme annoncé par Avis Europe en décembre 2004, le Conseil d'administration recommandera de ne pas payer le solde du dividende pour l'exercice 2004 en raison des conditions de marché actuelles. Par ailleurs, Avis Europe a enregistré une réduction de valeur significative sur les participations détenues dans son bilan statutaire, valorisées jusqu'ici au coût historique. L'impact de celle-ci sur le niveau des réserves distribuables de la société rend impossible le paiement de dividende. Le Conseil d'administration d'Avis Europe prendra en temps utile les mesures nécessaires pour résoudre la question de ses réserves distribuables. Cette réduction de valeur n'a pas d'impact sur la trésorerie du groupe ni sur ses comptes consolidés.

Le Conseil d'administration de D'Ieteren s.a. a décidé d'acter une réduction de valeur de EUR 9,6 millions sur les écarts de consolidation relatifs aux acquisitions passées de licenciés par Avis en France, repris dans les comptes consolidés. Il a par ailleurs estimé que la valeur des écarts de consolidation relatifs à Budget et à Avis Europe reprise dans les comptes consolidés de D'Ieteren selon les normes comptables belges était économiquement justifiée.



> Présence dans  
110 pays avec  
environ 4.000 points  
de service



**AVIS**

**Budget**

