

# D'Ieteren

## Bouleverser les habitudes

RAPPORT ANNUEL 2009



# Sommaire

**2** Message aux actionnaires | **4** Activités du Groupe | **6** Distribution automobile – D’Ieteren Auto | **20** Location automobile à court terme – Avis Europe plc | **30** Réparation et remplacement de vitrage de véhicules – Belron s.a. | **40** Rapport financier | **106** Principaux facteurs de risques | **107** Corporate Governance | **113** Informations sur l’action | **114** Informations sur le capital | **116** Contenu du rapport de gestion consolidé



## Du charronnage à la distribution automobile

En 1805, D’Ieteren se lance dans le métier de charron et de fabricant de roues à Bruxelles. La Société devient ensuite active dans tous les domaines de la carrosserie hippomobile. A la fin du 19<sup>e</sup> siècle, D’Ieteren étend ses activités à la production de carrosseries pour véhicules automobiles. En 1931, il entre dans le métier de la distribution en devenant le distributeur principal de marques américaines telles que Studebaker, Pierce-Arrow et Auburn. En 1948, la Société devient l’importateur de la marque Volkswagen en Belgique. Porsche suit deux ans plus tard. Les marques du groupe Volkswagen Audi, Seat, Škoda, Bentley et Lamborghini s’y ajoutent par la suite, ainsi que Yamaha et MBK dans le segment des deux-roues. Aujourd’hui, D’Ieteren vend annuellement quelque 100.000 véhicules de ces marques sur le marché belge.



## Un nouveau pas vers la mobilité

En 1956, signe de son rôle précurseur en termes de mobilité, D’Ieteren lance «Dit’Rent-a-Car», une société de location automobile à court terme. Deux ans plus tard, «Dit’Rent-a-Car» devient licencié Avis. En 1971, Locadif s.a. est constituée par un partenariat entre D’Ieteren et Avis Inc. En 1989, D’Ieteren devient l’actionnaire principal d’Avis Europe, la filiale européenne de Avis Inc, cotée en bourse de Londres depuis 1986. Aujourd’hui, D’Ieteren détient 59,6% d’Avis Europe, l’une des principales sociétés de location automobile en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie via les marques Avis et Budget. Elle est implantée dans plus de 100 pays.



## Un troisième métier au service de l’automobiliste

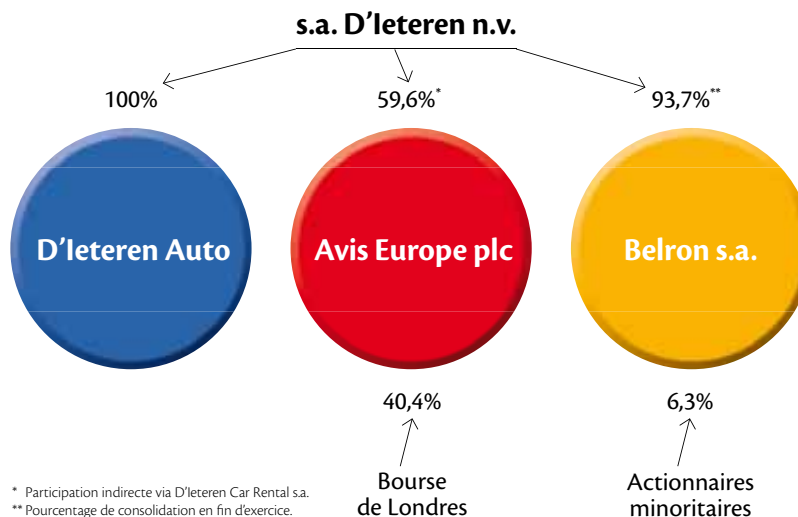
En 1999, D’Ieteren entre sur le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules en acquérant une participation majoritaire dans Belron via Dicobel, une filiale détenue conjointement avec Cobepa. Les origines de Belron remontent à la société Jacobs & Dandor, établie en Afrique du Sud en 1897. D’abord spécialisée en miroiterie avant de se tourner vers le vitrage automobile, la société développe ses activités à travers le monde à partir des années 60 et entre en Europe via l’acquisition de deux entreprises bien connues, Autoglass et Carglass. En septembre 2009, Cobepa exerce les options de vente qu’elle détenait sur sa participation de 16,35% dans Belron. Après paiement des actions début 2010, D’Ieteren détient aujourd’hui 93,73% de Belron, le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, présent dans 32 pays sur 5 continents.



# D'Ieteren. Les faits.

D'Ieteren est un groupe international, composé de trois activités au service de l'automobiliste :

- > **D'IETEREN AUTO** qui distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha ;
- > **AVIS EUROPE plc**, un des leaders mondiaux de la location automobile à court terme en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, via ses marques Avis et Budget ;
- > **BELRON S.A.**, leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Australie et en Nouvelle-Zélande, via notamment ses marques CARGLASS®, AUTOGLASS®, SAFELITE® AUTO GLASS, SPEEDY GLASS®, LEBEAU VITRES D'AUTOS®, SMITH&SMITH® et O'BRIEN®.



D'Ieteren et ses activités sont présents dans quelque 120 pays répartis sur 5 continents, au service de plus de 19 millions de clients.

## Chiffres clés

Résultats consolidés (en millions de EUR)	IFRS					
	2009	2008	2007	2006 <sup>6</sup>	2005 <sup>4</sup>	2004
Ventes <sup>5,7</sup>	<b>6.269,7</b>	6.501,2	5.967,1	5.253,7	4.757,3	4.459,8
Résultat opérationnel courant <sup>1,5</sup>	<b>384,7</b>	375,1	361,7	291,6	255,7	274,4
Résultat courant, part du groupe						
- avant impôts <sup>1,5</sup>	<b>214,2</b>	191,7	194,3	149,3	118,6	124,0
- après impôts <sup>1</sup>	<b>182,8</b>	159,0	166,3	134,3	97,6	94,0
Part du groupe dans le résultat de la période <sup>2</sup>	<b>158,5</b>	32,2	127,7	97,9	76,2	43,2
<b>Structure financière (en millions de EUR)</b>						
Capitaux propres dont :	<b>1.154,6</b>	1.030,8	1.140,2	1.019,2	945,5	990,8
- Attribuables aux porteurs de capitaux propres	<b>1.028,5</b>	896,1	917,7	789,1	709,9	687,1
- Intérêts minoritaires	<b>126,1</b>	134,7	222,5	230,1	235,6	303,7
Dette nette	<b>1.770,2</b>	2.209,7	2.089,6	1.875,8	1.893,1	1.748,1
<b>Données par action (en EUR)</b>						
Résultat courant après impôts <sup>1,3</sup> , part du groupe	<b>33,3</b>	28,9	30,2	24,3	17,7	17,0
Part du groupe dans le résultat de la période <sup>2,3</sup>	<b>28,9</b>	5,9	23,2	17,7	13,8	7,8
Dividende brut par action ordinaire	<b>3,2500</b>	3,0000	3,0000	2,6400	2,4000	2,3100
Dividende net par action ordinaire	<b>2,4375</b>	2,2500	2,2500	1,9800	1,8000	1,7325
Dividende net par action ordinaire + strip VVPR	<b>2,7625</b>	2,5500	2,5500	2,2440	2,0400	1,9635
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	<b>186,0</b>	162,0	165,9	142,7	130,1	125,8
Cours maximum	<b>299,2</b>	248,0	343,8	272,5	239,9	189,1
Cours minimum	<b>75,6</b>	72,2	236,7	218,5	138,5	135,1
Cours au 31/12	<b>279,1</b>	75,1	246,0	269,7	232,5	136,5
Cours moyen	<b>174,3</b>	175,3	297,5	250,9	185,3	161,5
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	<b>7.214</b>	8.024	7.713	6.207	4.920	4.723
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de EUR)	<b>1.543,5</b>	415,3	1.360,4	1.491,5	1.285,8	754,9
Nombre total d'actions émises	<b>5.530.262</b>	5.530.262	5.530.262	5.530.262	5.530.262	5.530.260
<b>Personnel moyen (équivalents temps plein moyens)</b>	<b>29.283</b>	28.450	26.004	20.578	18.690	17.453

1. Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.

2. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren, conformément à IAS 31.

3. Données de base par action calculées conformément à IAS 33.

4. Après retraitement à la suite de l'application de IAS 21 révisé.

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

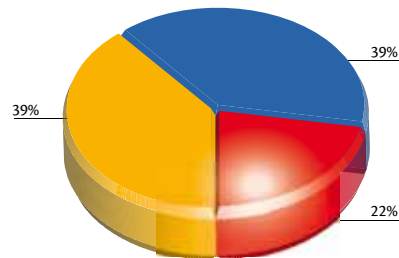
6. Après retraitement de 2006 à la suite des irrégularités identifiées au Portugal.

7. A la suite de l'amendement à la norme IAS 16 (voir note annexe 2.1. des états financiers consolidés dans ce rapport annuel), les ventes incluent à partir de 2008 les produits de revente de véhicules sans contrat de rachat.

## Ventes externes par activité

	VAR.
● Distribution automobile	-8,4%
● Location automobile <sup>2</sup>	-16,4%
● Vitrage de véhicules	12,4%
<b>Total</b>	<b>-3,6%</b>

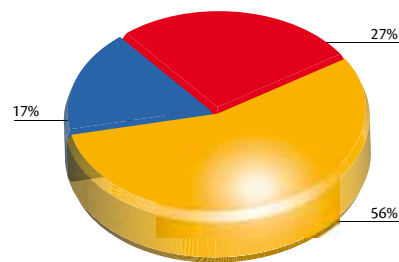
Total: EUR 6.269,7 millions



## Résultat opérationnel courant<sup>1</sup> par activité

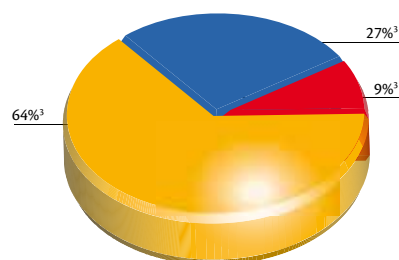
	VAR.
● Distribution automobile & Corporate	-25,6%
● Location automobile	-8,3%
● Vitrage de véhicules	23,9%
<b>Total</b>	<b>2,6%</b>

Total: EUR 384,7 millions



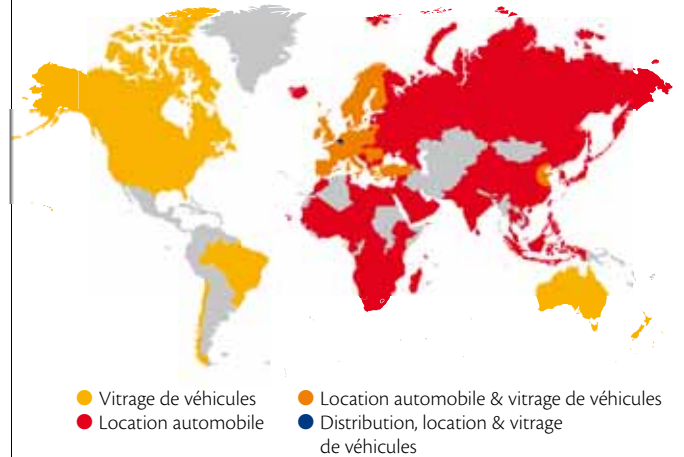
## Résultat courant avant impôts<sup>1</sup>, part du groupe, par activité

	VAR.	VAR. <sup>4</sup>
● Distribution automobile & Corporate	-29,2%	-23,6%
● Location automobile	-7,1%	-7,1%
● Vitrage de véhicules	38,5%	33,2%
<b>Total</b>	<b>11,7%</b>	<b>10,5%</b>



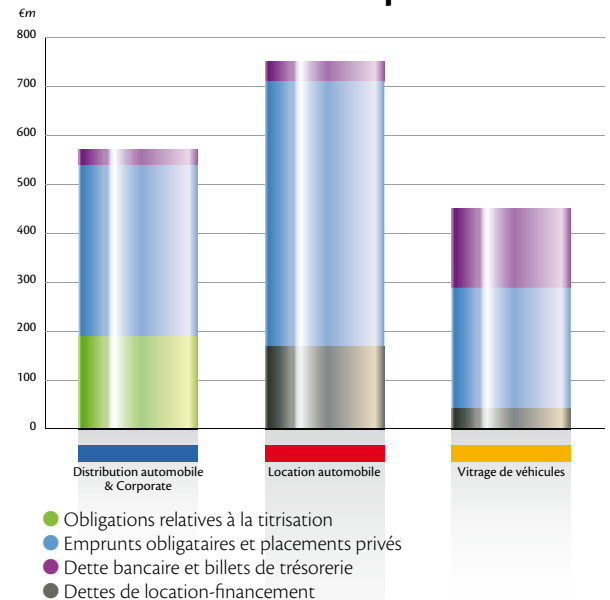
- En IFRS : hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.
- Après retraitement de 2008 à la suite de l'amendement à la norme IAS 16 (voir note annexe 2.1. des états financiers consolidés dans ce rapport annuel).
- Avant allocation de charges financières *pro forma* (EUR 21,3 millions) au secteur de la distribution automobile & Corporate, résultant de l'investissement net dans les secteurs de la location automobile et du vitrage de véhicules (100% = EUR 235,5 millions).
- A périmètre constant, en excluant l'impact net de l'augmentation de la participation dans Belron.

## Un groupe international

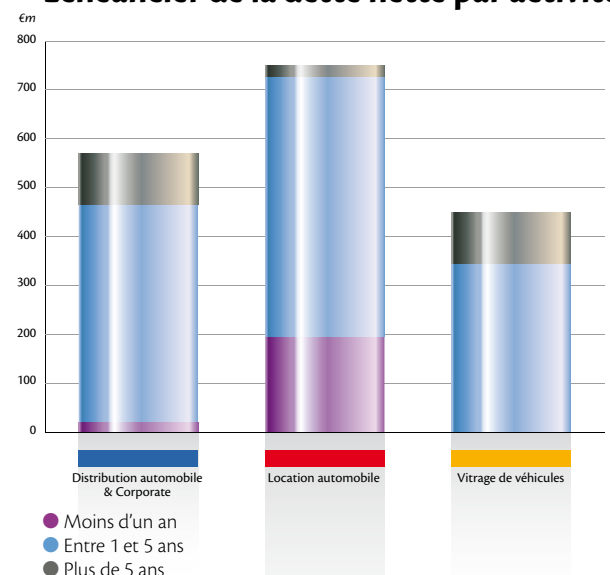


## Structure de financement : 3 pôles de financement indépendants (Dette nette au 31 décembre 2009)

### Détail de la dette nette par activité



### Echéancier de la dette nette par activité



Le monde a rarement eu à traverser une crise économique et financière aussi rude que celle que nous venons de vivre. Elle n'a épargné personne mais a frappé plus violemment ceux qui n'ont pas pu la transformer en une opportunité. Pour prendre un nouvel élan. C'est pourquoi Belron peut être fier d'une croissance organique exceptionnelle de ses ventes, D'Ieteren Auto dépasse ses prévisions et Avis Europe parvient à maintenir son résultat.

Nous pensions que le monde ne s'arrêterait pas de tourner. Mais qu'il tournerait différemment.

# 2009. Réactivité et agilité.

**2008 l'avait annoncé, 2009 l'a confirmé : une crise économique et financière d'une rare violence a frappé toutes les régions du monde. Dans ce contexte très hostile, le bilan que nous dressons aujourd'hui ne peut que nous remplir de fierté : nous sommes parvenus à dépasser les attentes de l'année et nous affichons aujourd'hui un résultat courant consolidé avant impôts, part du groupe, en progression par rapport à 2008. Ce résultat a été obtenu grâce à l'agilité dont ont fait preuve les équipes de nos trois activités, qui ont abordé la crise avec la volonté de bousculer les habitudes, d'emprunter de nouvelles voies. Nous tenons à les en féliciter chaleureusement.**

**Les équipes de Belron ont enregistré une performance remarquable : elles ont maintenu une forte croissance organique des ventes dans un marché stagnant, tout en poursuivant l'expansion géographique avec, comme point d'orgue, l'entrée sur le continent asiatique. Dans un marché de la location automobile bien plus déprimé que prévu, les équipes d'Avis Europe ont admirablement bien résisté. Grâce au positionnement stratégique et à l'exécution rigoureuse du plan de relance entrepris en prévision de la récession, elles sont parvenues à maintenir le résultat. Les équipes de D'leteren Auto, enfin, ont dû faire face à de nouveaux défis, parmi lesquels un manque de visibilité inédit quant à l'évolution du marché automobile et un stock de véhicules très élevé en début d'année. Grâce à leur réactivité et à leur capacité d'adaptation, elles ont pourtant réussi à terminer l'année avec un résultat nettement meilleur que prévu.**

**D'leteren a également acquis 16,35% supplémentaires du capital de Belron, à la suite de l'exercice par Cobepa de l'intégralité des options de vente détenues sur les actions de la société. La participation de D'leteren dans Belron s'élève aujourd'hui à 93,7%.**

**Le Groupe clôture l'année 2009 avec un résultat courant consolidé avant impôts, part du groupe, en progression de 11,7% à EUR 214,2 millions.**

**En distribution automobile,** D'Ieteren Auto a entamé l'année 2009 dans un climat de grande incertitude : en ce qui concerne les volumes, d'abord, les prévisions de marché – peu précises – faisaient état d'un recul de 10 à 20% des immatriculations ; ensuite, les stocks étaient élevés et leur écoulement s'annonçait ardu ; enfin, le financement de l'activité des concessionnaires était devenu plus difficile. D'importantes mesures ont immédiatement été mises en place, entre autres un contrôle rigoureux des coûts, des actions promotionnelles visant à réduire les stocks et une gestion stricte des créances. Ces initiatives ont porté leurs fruits. Le besoin en fonds de roulement a été nettement réduit. La part de marché, quant à elle, n'a que légèrement diminué dans un marché en recul plus faible qu'annoncé. La plupart des marques ont progressé, à l'exception de Volkswagen, dont la gamme a souffert au premier semestre d'un manque de voitures à motorisations plus écologiques et de la priorité accordée par le groupe Volkswagen au marché allemand pour profiter de la prime à la casse. Par ailleurs, malgré la crise des liquidités, nos équipes ont réussi à renouveler les financements nécessaires au fonctionnement de l'activité, en particulier la titrisation de la flotte de D'Ieteren Lease.

Rien de tout cela n'a empêché D'Ieteren Auto de poursuivre en parallèle ses nombreuses initiatives en vue de mieux satisfaire et fidéliser sa clientèle, et de redynamiser l'activité, notamment la mise en place de son système de gestion de la relation clientèle et la refonte du magasin de pièces et accessoires.

Le marché 2010 devrait rester relativement stable par rapport à 2009. S'appuyant sur les enseignements tirés de cette année de crise, D'Ieteren Auto poursuivra ses efforts afin d'augmenter sa part de marché, grâce à de nouveaux modèles ainsi qu'à sa gamme de produits et de services sans cesse réétudiée pour répondre aux attentes des clients en matière de qualité de produit et de performance environnementale.

**En vitrage de véhicules,** Belron a réalisé un bel exploit en maintenant une forte croissance organique de ses ventes dans un marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules

étale. Cette performance tient tout d'abord aux conditions météorologiques favorables en début et en fin d'année. Ensuite, Belron a tiré parti de la baisse des tarifs publicitaires consécutive à la crise et de son expérience marketing pour intensifier ses activités promotionnelles. Cette stratégie lui a permis d'accroître globalement sa part de marché. Belron a en outre poursuivi ses efforts en matière de satisfaction de la clientèle. Ainsi, il a mis en œuvre à l'échelle mondiale un nouveau système de mesure de la satisfaction client et a amélioré son organisation logistique aux Etats-Unis où il a inauguré un nouveau centre de distribution en Californie. Le premier prix aux « European Supply Chain Excellence Awards » remporté par son équipe logistique témoigne de son travail remarquable dans ce domaine.

Cette année, Belron a franchi une nouvelle étape majeure dans son expansion géographique avec l'ouverture d'un point de service en Chine – qui marque son entrée sur le marché asiatique – où il compte saisir de nouvelles opportunités de croissance. De plus, au cours du premier semestre, la société a signé des accords de franchise au Chili, en Finlande et en Lituanie, portant à trente-deux le nombre de pays dans lesquels elle est désormais présente. Enfin, par l'acquisition en septembre de IGD Industries, basé en Iowa, elle a encore élargi son implantation aux Etats-Unis.

En 2010, Belron devrait poursuivre sa croissance organique et externe des ventes, la société poursuivant ses efforts en matière de qualité de service aux clients, aux compagnies d'assurance et aux gestionnaires de flotte, et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

**En location automobile,** Avis Europe a dû faire face à un recul du marché plus sévère que prévu. Les équipes ont vite réagi en mettant en œuvre un plan de réduction des coûts ambitieux et en gérant la flotte avec rigueur, au point d'améliorer son taux d'utilisation de quelque quatre points. Par ces actions efficaces, elles ont réussi à compenser quasi intégralement la baisse du chiffre d'affaires et à diminuer l'endettement de manière spectaculaire. Ces réalisations démontrent l'efficacité tant du plan mis en place en prévision de la récession que des précédents investissements en *revenue*

*management*. Avis Europe a donc terminé l'année en tenant sa promesse : livrer un résultat équivalent à celui de 2008.

Dans ce contexte défavorable, les équipes d'Avis Europe sont restées actives commercialement. En particulier, elles ont poursuivi leurs efforts en matière de service à la clientèle, lequel a été couronné de nombreux prix cette année. Un nouveau partenariat a aussi été conclu avec British Airways et le développement de l'auto-partage OKIGO s'est poursuivi à Paris.

En 2010, Avis Europe compte poursuivre son plan mis en place pour faire face à la crise, les prévisions demeurant incertaines.

L'année qui vient de s'écouler marque aussi la fin d'une décennie. Une décennie qui nous a apporté son lot d'événements imprévus et d'évolutions qui se profilaient sans que nous sachions quand elles se manifesteraient : en particulier une crise financière et économique d'une ampleur exceptionnelle, une société mondialisée de plus en plus compétitive, et la prise de conscience que notre terre est fragile. Ni la crainte ni la résignation ne nous ont pourtant gagnés. Cette décennie anxiogène, nous l'avons traversée avec confiance et succès, et en 2009, même si cette année s'est révélée très ardue pour bon nombre d'entre nous, nous avons aussi tenu bon. S'il est certain que les choses se déroulent de plus en plus rarement comme prévu, l'année et la décennie nouvelles nous apporteront sans aucun doute de nouvelles opportunités de faire montre de notre agilité.

Tous nos collaborateurs, individuellement et en équipes, s'impliquent au quotidien avec enthousiasme, énergie et savoir-faire dans la satisfaction de notre clientèle et dans la pérennité de nos entreprises. Notre avenir repose sur eux et nous leur sommes très reconnaissants de leur engagement, année après année. Nous remercions également nos clients, nos actionnaires et nos partenaires de leur confiance et de leur fidélité qui, cette année encore, nous ont permis de braver la tempête avec sang-froid et sérénité.



Jean-Pierre Bizet  
Administrateur délégué



Roland D'Ieteren  
Président

# Un objectif: le leadership.

## Distribution automobile

- > 9 MARQUES RENOMMÉES.
- > PRÈS DE 100.000 VÉHICULES NEUFS LIVRÉS.



### NOTRE RÔLE

- > L'importation et la distribution en Belgique des véhicules des marques Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche ;
- > L'animation de 5 réseaux de distribution totalisant plus de 300 concessionnaires indépendants répartis sur toute la Belgique ;
- > La gestion en propre de 16 D'leteren Car Centers dont 4 Porsche Centers, situés principalement en régions bruxelloise et anversoise ;
- > La location de véhicules à long terme

- et la location-financement via D'leteren Lease et D'leteren Vehicle Trading ;
- > La vente de véhicules d'occasion via deux centres « My Way » en région bruxelloise et via quelque 90 concessionnaires affiliés au « My Way Network » ;
- > La distribution des produits Yamaha en Belgique et au Grand-Duché du Luxembourg via D'leteren Sport ;
- > L'importation et la distribution aux concessionnaires des pièces de rechange et accessoires.

### NOS ATOUTS

- > Une relation de plus de 60 ans avec le groupe Volkswagen ;
- > Une profonde connaissance du marché automobile belge, permettant d'adapter l'offre de produits et de services aux désirs du client ;
- > Une organisation en réseaux éprouvée, flexible et proche du client ;
- > Une expérience en logistique, informatique et marketing ;
- > Une part de marché de voitures neuves de 19,34% en 2009 ;
- > Un parc automobile de nos marques de près d'un million de voitures en Belgique.

## Location automobile

- > PLUS DE 3.800 STATIONS EN EUROPE, EN AFRIQUE, AU MOYEN-ORIENT ET EN ASIE.
- > AU SERVICE DE PRÈS DE 8 MILLIONS DE CLIENTS.



### NOTRE RÔLE

- > Un important pourvoyeur de mobilité grâce à la location automobile à court terme via :
  - deux marques internationales de premier plan : Avis et Budget, en étroite collaboration avec Avis Budget Group Inc., propriétaire des droits des deux marques ;
  - un réseau de plus de 3.800 stations, filiales ou licenciées, dans plus de 100 pays en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie ;

- > Une position parmi les leaders de la location automobile par l'application de la philosophie « We Try Harder. » dans toutes les relations professionnelles avec les clients, les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les licenciés, les partenaires et la société dans son ensemble.

### NOS ATOUTS

- > Deux marques mondialement reconnues – Avis et Budget ;
- > Des positions de premier plan sur le marché ;

- > Un réseau international étendu de stations avec une présence dans les gares et aéroports les plus importants ;
- > Une politique de partenariat très étendue avec l'industrie du voyage, dont des compagnies aériennes et ferroviaires, des groupes hôteliers et des sociétés de cartes de crédit ;
- > Un service au client couronné de diverses récompenses, permettant de différencier les marques ;
- > Une clientèle et des réseaux de vente diversifiés ; une répartition géographique équilibrée.

## Vitrage de véhicules

- > LE LEADER MONDIAL DE LA RÉPARATION ET DU REMPLACEMENT DE VITRAGE DE VÉHICULES.



### NOTRE RÔLE

- > Le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, avec 1.800 points de service et 8.500 unités mobiles au service de plus de 10 millions de clients dans 32 pays sur 5 continents ;
- > Un service de réparation et de remplacement de vitrage 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, via une unité mobile ou dans un point de service, générant un taux de satisfaction des clients très élevé ;
- > Un business model unique offrant aux compagnies d'assurances partenaires des économies significatives par rapport au coût des

sinistres liés au vitrage de véhicules.

### NOS ATOUTS

- > Une spécialisation dans la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules ;
- > Un réseau de filiales et de franchisés en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Australasie et en Chine ;
- > Une présence sur des marchés de maturités différentes, offrant à la fois rentabilité et opportunités de croissance ;
- > Un portefeuille de marques renommées : CARGLASS® en Europe continentale, au Brésil et en Chine, AUTOGLASS® au Royaume-Uni,

- O'BRIEN® en Australie, SMITH & SMITH® en Nouvelle-Zélande, LEBEAU VITRES D'AUTOS®, SPEEDY GLASS®, DURO VITRES D'AUTOS® et APPLE AUTO GLASS® au Canada, et SAFELITE® AUTO GLASS, ELITE AUTO GLASS™, AUTO GLASS SPECIALISTS®, DIAMOND TRIUMPH GLASS™ et AUTO GLASS CENTER™ aux Etats-Unis ;
- > Une grande efficacité opérationnelle résultant du partage des meilleures pratiques dans l'ensemble du groupe ;
- > De nombreux partenariats à long terme avec les compagnies d'assurances et les gestionnaires de flotte les plus importants.



**Les activités de D'Ieteren occupent – ou sont capables d'occuper à terme – une position de leader sur leur marché respectif. Bien que possédant des empreintes géographiques très différentes, elles possèdent ensemble un potentiel important de croissance organique et externe.**



## D'Ieteren Auto

CHIFFRES CLÉS (en millions de EUR)	IFRS					
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Véhicules neufs livrés (en unités)	99.241	119.967	120.774	112.944	103.239	99.587
Ventes externes	2.453,8	2.679,4	2.642,4	2.491,4	2.227,2	2.088,6
Résultat opérationnel courant <sup>1,2</sup>	65,8	88,5	98,7	81,9	56,1	64,1
Résultat courant, part du groupe avant impôts <sup>1,2</sup>	42,9	60,6	74,7	59,5	36,1	48,7
après impôts <sup>1,2</sup>	41,9	59,3	65,2	57,0	35,2	39,3
Personnel moyen (ETP moyens)	1.565	1.650	1.601	1.571	1.505	1.493



## Avis Europe plc

CHIFFRES CLÉS (en millions de EUR)	IFRS					
	2009	2008	2007	2006 <sup>5</sup>	2005	2004
Ventes externes <sup>4,6</sup>	1.392,7	1.665,7	1.324,7	1.255,0	1.276,4	1.252,8
Résultat opérationnel courant <sup>1,4</sup>	103,4	112,7	106,5	89,8	100,4	114,2
Résultat courant, part du groupe avant impôts <sup>1,4</sup>	20,9	22,5	22,0	17,8	22,7	31,1
après impôts <sup>1</sup>	14,8	13,0	17,7	14,6	16,6	23,3
Personnel moyen (ETP moyens)	5.319	5.967	6.122	6.276	6.253	6.166



## Belron s.a.

CHIFFRES CLÉS (en millions de EUR)	IFRS					
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Nombre d'interventions (en millions d'unités)	10,7	9,4	8,4	6,1	5,3	4,9
Ventes externes	2.423,2	2.156,1	2.000,0	1.507,3	1.253,7	1.118,4
Résultat opérationnel courant <sup>1,3</sup>	215,5	173,9	156,5	119,9	99,2	96,1
Résultat courant, part du groupe avant impôts <sup>1</sup>	150,4	108,6	97,6	72,0	59,8	44,2
après impôts <sup>1</sup>	126,1	86,7	83,4	62,7	45,8	31,4
Personnel moyen (ETP moyens)	22.399	20.833	18.281	12.731	10.932	9.794

1. Hors éléments inhabituels et réajustements de valeur.  
 2. Le secteur de la distribution automobile inclut l'ensemble des frais liés à l'activité corporative, et en particulier (au niveau du résultat courant) les charges financières résultant de l'investissement dans les secteurs de la location automobile et du vitrage de véhicules.  
 3. Incluant à partir de 2005 une charge liée au plan d'incitation à long terme du management.

4. A l'exclusion en 2006 et 2007 des activités abandonnées en Grèce (en application de la norme IFRS 5).  
 5. Après retraitement de 2006 à la suite des irrégularités identifiées au Portugal.  
 6. A la suite de l'amendement à la norme IAS 16 (voir note annexe 2.1. des états financiers consolidés dans ce rapport annuel), les ventes externes incluent à partir de 2008 les produits de vente de véhicules sans contrat de rachat.

# Principaux facteurs de risques

## DISTRIBUTION AUTOMOBILE

L'activité de D'leteren Auto est principalement basée sur des liens étroits forgés au cours des soixante dernières années avec le groupe Volkswagen et dépend en grande partie de l'existence des contrats d'importation qui les lient. Cette relation privilégiée implique également que les résultats de D'leteren Auto sont conditionnés par le succès des modèles développés par le groupe Volkswagen. Par ailleurs, les évolutions futures de la réglementation européenne en matière de distribution automobile pourraient amener à des évolutions dans l'environnement concurrentiel. L'évolution des normes environnementales ou fiscales en matière de véhicules de société pourrait influencer négativement les volumes et le mix des véhicules neufs vendus. La flotte détenue par D'leteren Lease constitue quant à elle un actif important dont la valeur est sensible aux évolutions du marché du véhicule d'occasion.

## LOCATION AUTOMOBILE

Vu la diversité géographique de ses activités, Avis Europe est soumis à divers risques inhérents aux opérations internationales, ainsi qu'aux risques associés à la demande pour ses services, laquelle est très saisonnière, en cela compris une perturbation du transport aérien. Le groupe et ses licenciés sont en concurrence avec de nombreux opérateurs en direct ou via des intermédiaires et des courtiers, ce qui peut engendrer une pression sur les prix. Les coûts de flotte, qui représentent la charge d'exploitation la plus importante, dépendent pour grande partie des conditions d'achat négociées avec les constructeurs automobiles et des conditions de revente sur le marché de l'occasion, et sont donc sensibles à l'évolution de l'industrie automobile en général. La disponibilité des fonds nécessaires pour financer la flotte est une condition essentielle à la pérennité de l'activité. Avis Europe a des accords avec Avis Budget Group Inc. (ABG) pour l'utilisation des marques Avis et Budget dans des territoires déterminés et pour la mise à disposition de systèmes informatiques et d'initiatives marketing et commerciales. Toute évolution défavorable des conditions de ces accords ou toute détérioration de la situation d'ABG ou de la relation avec ABG pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière et les résultats d'Avis Europe. Une limitation ou une absence d'accès aux assurances ou aux réassurances, ou une augmentation significative de leur coût qui ne pourrait pas être compensée par une hausse des prix, peut constituer un risque significatif pour l'activité du groupe.

## VITRAGE DE VÉHICULES

Belron est actif dans le secteur de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, qui est influencé par différents facteurs, dont les conditions climatiques et les changements qui peuvent apparaître dans le parc automobile ou dans les limitations de vitesse. Des conditions climatiques extrêmes entraînent une forte demande, exigeant une grande flexibilité des opérations, tandis que les changements technologiques des véhicules ou de vitesse de circulation ont un impact sur le taux de bris de vitrage et donc sur la taille du marché global. L'activité est également sous l'influence de décisions des compagnies d'assurance quant à la couverture en bris de vitres ou au choix du fournisseur. Des modifications dans la couverture en bris de vitres ont un impact sur l'attitude des automobilistes face à la réparation ou au remplacement à effectuer. Belron, qui emploie environ 22.000 équivalents temps plein, investit de façon significative dans la formation de ses collaborateurs dans le but de leur donner les qualifications nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Un autre facteur de risque est lié à l'utilisation de technologies d'information sophistiquées et à la centralisation des approvisionnements. Outre le développement de ses activités dans les marchés existants, Belron mène une expansion de ses activités par le biais d'acquisitions et s'expose ainsi à un risque lié à l'achat et à l'intégration de nouvelles activités. Compte tenu de sa position de leader dans la plupart des marchés où il opère, Belron est également exposé au risque en matière de droit de la concurrence.

La gestion des risques liés aux instruments financiers fait l'objet de la note annexe 38 des comptes consolidés.

# Corporate Governance

La Société adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 publié sur le site [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be). Elle publie depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 sa Charte de gouvernance d'entreprise sur son site internet. L'application des principes du Code belge 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 au point 5 de la présente déclaration de gouvernance d'entreprise.

## 1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Composition

Le Conseil d'administration est composé de :

- > six administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ;
- > un administrateur non exécutif indépendant, nommé sur proposition de Cobepa ;
- > quatre administrateurs non exécutifs, dont deux indépendants, choisis en raison de leur expérience ;
- > l'administrateur délégué (CEO).

Le Président et le Vice-Président du Conseil sont choisis parmi les administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux.

### 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 et le CFO de la s.a. D'Ieteren n.v., ainsi que le CEO et le CFO de D'Ieteren Auto, et fixe leur rémunération ;
- > surveille et examine la performance de la gestion journalière ;
- > assure une communication efficace avec les actionnaires de la Société et les autres parties intéressées ;
- > fixe le montant du dividende. Dans ce cadre, le Conseil d'administration entend maintenir sa politique permanente du plus large autofinancement possible, qui a permis le développement du Groupe, tout en assurant, dans la mesure où les résultats le permettent, une croissance régulière du dividende.

Composition du Conseil d'administration (au 31 décembre 2009)		Âge	Echéance du mandat
Roland D'Ieteren <sup>1,2</sup>	Président du Conseil ; administrateur Avis Europe plc, Belron s.a.	67	Mai 2010
Maurice Périer <sup>1,2</sup>	Vice-Président du Conseil ; administrateur de sociétés Administrateur Belron s.a.	71	Mai 2011
Jean-Pierre Bizet	Administrateur délégué ; VP exécutif Avis Europe plc ; Président du conseil Belron s.a.	61	Mai 2011
Nicolas D'Ieteren <sup>1,2</sup>	Managing Partner Enero s.p.r.l.	34	Mai 2011
Pascal Minne <sup>3</sup>	Administrateur délégué Petercam	59	Mai 2010
Olivier Périer <sup>1,2</sup>	Architecte ; associé-fondateur Urban Platform s.c.r.l.	38	Mai 2011
Alain Philippson <sup>5</sup>	Administrateur Banque Degroof, C.F.E.	70	Mai 2013
Gilbert van Marcke de Lummen <sup>4</sup>	Administrateur de sociétés ; administrateur Cofinimmo s.a.	72	Mai 2011
Christian Varin <sup>3</sup>	Administrateur délégué Cobepa ; administrateur Sapec, Carrières du Hainaut, ISOS, J.F. Hillebrand	62	Mai 2010
Christine Blondel <sup>3</sup>	Senior advisor, Centre International Wendel pour l'Entreprise familiale, INSEAD ; administrateur Compagnie du Bois Sauvage	51	Mai 2013
s.a. de Participations et de Gestion <sup>1,6</sup>	Représentant permanent : Patrick Peltzer	69	Mai 2010
Nayarit Participations s.c.a. <sup>1</sup>	Représentant permanent : Etienne Heilporn	70	Mai 2010

1. Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux. 2. Administrateur descendant de, ou apparenté à, la famille fondatrice. 3. Administrateur indépendant. 4. Ancien dirigeant. 5. Le Baron Alain Philippson a perdu sa qualité d'administrateur indépendant en mai 2009 conformément à l'article 526ter du Code des Sociétés, qui prévoit qu'un administrateur n'est plus indépendant à l'issue de l'exercice de 3 mandats, ou après 12 ans. 6. Le représentant permanent de cet administrateur est, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, Michel Allé, Chief Finance Officer SNCB-Holding.

# Corporate Governance

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 2009, le Conseil s'est réuni 9 fois. Tous les administrateurs ont participé à toutes les réunions, sauf MM. N. D'leteren, P. Peltzer, O. Périer, A. Philippson et G. van Marcke de Lummen, qui ont été excusés lors d'une réunion chacun.

#### Mandats des administrateurs

L'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2009 a nommé Madame Christine Blondel en tant qu'administrateur indépendant pour une durée de 4 ans et a renouvelé le mandat du Baron Alain Philippson pour une durée de 4 ans.

#### Comités du Conseil

Début 2005, le Conseil a décidé la mise en place de deux **Comités du Conseil** :

- > le **Comité d'audit** s'est réuni 4 fois en 2009, dont 2 fois en présence du Commissaire, et a rendu compte de ses travaux au Conseil ;
- > le **Comité de nomination et de rémunération** s'est réuni 2 fois en 2009 et a rendu compte de ses travaux au Conseil.

#### Mode de fonctionnement des Comités du Conseil

##### Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de quatre administrateurs non exécutifs au plus, justifiant de compétences en matière de comptabilité et d'audit, dont au moins un indépendant ; le Président, qui peut se faire représenter par le Vice-Président, y est invité. Les missions du Comité d'audit couvrent principalement le contrôle des états financiers de la Société, de la gestion des risques y compris ceux liés au

respect des législations et de l'efficacité des audits interne et externe. 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. 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 et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de quatre administrateurs non exécutifs au plus, 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 et de rémunérations relatives aux administrateurs et au management exécutif et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Le Comité se réunit au moins trois 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 de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

##### Comité de concertation

Le Président et le Vice-Président se réunissent mensuellement, en Comité de concertation, avec l'administrateur délégué, pour assurer une liaison régulière avec celui-ci, suivre la marche des affaires, examiner l'avancement des projets stratégiques et préparer les réunions du Conseil d'administration.

#### Politique pour transactions et autres relations contractuelles non couvertes par la législation sur les conflits d'intérêt

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 a procédé en 2009 à l'évaluation de son propre fonctionnement et de celui de ses Comités, en prenant notamment en considération leur composition, l'organisation et le contenu de leurs réunions, les relations avec l'actionnariat majoritaire et avec les dirigeants, pour en apprécier la performance et prendre au besoin les mesures appropriées afin de donner suite utile aux constatations issues de cet exercice.

## 2. MANAGEMENT EXÉCUTIF DU GROUPE

L'administrateur délégué de la s.a. D'leteren n.v. est responsable de la gestion

#### Composition des Comités

Comité du Conseil (au 31 décembre 2009)	Comité de nomination et de rémunération	Comité d'audit <sup>2</sup>
Président	Roland D'leteren	Pascal Minne <sup>1</sup>
Membres	Pascal Minne <sup>1</sup> Alain Philippson	Gilbert van Marcke de Lummen Christian Varin <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Administrateur indépendant. <sup>2</sup> Compte tenu de leur formation et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère financier, les membres du comité d'audit disposent, en matière de comptabilité et d'audit, des compétences requises par la loi.

journalière du Groupe. Il est assisté par le Corporate management, chargé, au niveau du Groupe, des fonctions finance, communication financière, relations avec les investisseurs, consolidation des comptes, juridique, fiscale et contrôle de gestion.

Le Group Chief Financial Officer, le Group Chief Legal Officer et le Group Treasurer font également partie du management exécutif du Groupe.

### 3. MANAGEMENT EXÉCUTIF DES TROIS PÔLES

Les activités du Groupe D'leteren sont organisées en trois pôles.

Le **Pôle Distribution automobile** – D'leteren Auto, un département opérationnel de la s.a. D'leteren n.v. sans personnalité juridique distincte – est dirigé par le CEO D'leteren Auto, qui agit sous l'autorité de l'administrateur délégué du Groupe. Le CEO D'leteren Auto préside le conseil de direction de D'leteren Auto, qui comprend sept autres membres, responsables des directions D'leteren Car Centers, Financière, Group Service, IT, Marketing, Marques et Ressources Humaines.

Le **Pôle Location automobile** est constitué d'Avis Europe plc et de ses filiales. Au 31 décembre 2009, Avis Europe plc est dirigé par un conseil d'administration de 9 membres : 3 administrateurs sont nommés sur proposition de la s.a. D'leteren n.v., 3 sont des administrateurs indépendants et 2 sont des administrateurs exécutifs à temps plein. L'actuel président non exécutif du conseil est un ancien dirigeant de la société. L'administrateur délégué de D'leteren est vice-président exécutif du conseil. Le conseil d'administration d'Avis Europe plc est doté de 3 comités : le comité d'audit composé de 3 administrateurs indépendants et les comités de nomination et de rémunération au sein desquels siège un des administrateurs proposés par la s.a. D'leteren n.v.. Cotée en bourse de Londres, la société Avis Europe plc se conforme au « Combined Code », sauf quelques exceptions mentionnées dans son rapport annuel. Par ailleurs, les droits et obligations des

administrateurs nommés sur proposition de la s.a. D'leteren n.v. et ceux de l'actionnaire s.a. D'leteren n.v. sont repris dans le « Relationship Agreement » établi lors de l'introduction en bourse d'Avis Europe en 1997.

Le **Pôle Vitrage de véhicules** est constitué de Belron s.a., dont D'leteren et Cobepa détiennent respectivement au 31 décembre 2009 77,38% et 16,35% du capital, et de ses filiales<sup>1</sup>. Au 31 décembre 2009, Belron s.a. est dirigé par un conseil d'administration de 11 membres, dont 4 administrateurs nommés sur proposition de D'leteren, 2 administrateurs nommés sur proposition du groupe Cobepa, 1 administrateur nommé sur proposition des actionnaires fondateurs, 2 administrateurs exécutifs et 2 administrateurs indépendants<sup>1</sup>. L'administrateur délégué de D'leteren est membre de ce conseil et le préside. Le conseil d'administration de Belron s.a. est doté de 2 comités : le comité d'audit et le comité de rémunération, présidés chacun par un administrateur nommé sur proposition de D'leteren.

### 4. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

#### Elaboration de la politique et fixation des montants relatifs à la rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs du Groupe

La politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et du management exécutif du Groupe est déterminée par le Conseil d'administration sur base de recommandations formulées par le comité de nomination et de rémunération. Les filiales Avis Europe plc et Belron s.a., comprenant des actionnaires minoritaires, sont dotées d'un conseil d'administration et d'un comité de rémunération propres qui déterminent la politique de rémunération de leurs administrateurs non exécutifs et managers exécutifs respectifs.

Le Comité de nomination et rémunération de D'leteren examine à la fin de chaque exercice :

- > les éventuelles propositions de modification de la rémunération des administrateurs non exécutifs pour l'exercice suivant ;

- > les propositions relatives à la rémunération variable des managers exécutifs pour l'exercice écoulé, ainsi que les éventuelles modifications de leur rémunération fixe et la détermination de leur objectif de rémunération variable pour l'exercice suivant et les soumet pour approbation au Conseil.

#### Rémunération des administrateurs non exécutifs

La Société mène une politique de rémunération propre à attirer et maintenir au Conseil des administrateurs disposant de larges compétences dans les divers domaines nécessaires au développement rentable des activités de la Société. Les administrateurs perçoivent une rémunération annuelle fixe. Certains administrateurs bénéficient en outre d'une rémunération fixe complémentaire pour l'exercice de prestations spécifiques en qualité de Président ou de Vice-Président du Conseil, ou pour la participation à un ou plusieurs comités du Conseil. De plus, Avis Europe plc et Belron s.a. rémunèrent certains administrateurs pour l'exercice de mandats au sein de leur conseil.

La Société communique globalement les rémunérations attribuées aux membres non exécutifs du Conseil d'administration. Le Conseil estime en effet que les actionnaires et investisseurs sont informés de façon adéquate si le coût global de l'organe collégial de gouvernance (hors administrateur délégué) que constitue le Conseil d'administration leur est communiqué, sans qu'ils aient à connaître la situation individuelle de chaque administrateur.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2009, un montant de EUR 1.509.595 a été versé aux administrateurs non exécutifs par la Société et par des filiales du Groupe. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie ne leur a été accordé par D'leteren.

1. Début septembre 2009, Cobepa a exercé l'intégralité des options de vente qu'elle détenait sur 16,35% du capital de Belron. La transaction a eu lieu le 7 janvier 2010, portant ainsi la participation de D'leteren dans Belron de 77,38% à 93,73%. A cette même date, les administrateurs anciennement nommés sur proposition du groupe Cobepa ont été provisoirement remplacés par des administrateurs nommés sur proposition de D'leteren, moyennant la ratification de ces nominations par l'assemblée générale des actionnaires de Belron.

### Rémunération du management exécutif du Groupe

Le Groupe promeut une politique de rémunération propre à attirer et maintenir dans les diverses activités des managers disposant du profil approprié, et à les motiver au moyen de formules d'incitants adéquates. 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 rémunération du management exécutif comprend :

- > une rémunération fixe, composée d'une rémunération de base, de cotisations patronales à des plans de pension et d'autres avantages;
- > une rémunération variable composée de primes annuelles et d'options sur actions liées aux performances individuelles des managers exécutifs concernés par rapport à leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs.

L'administrateur délégué ne perçoit aucune rémunération pour sa participation au Conseil d'administration.

Les plans de pension sont de type « contributions définies ».

Un objectif de bonus annuel est déterminé en début d'exercice. En fonction de la performance individuelle, le bonus payé au début de l'exercice suivant peut varier dans une fourchette de 50 à 150% de cet objectif.

Le programme d'incitants à long terme consiste en l'octroi d'un nombre déterminé d'options sur actions D'Ieteren (cf. infra) et, le cas échéant, d'options sur un panier d'actions tierces. Ces options sont valorisées à respectivement 10% et 20% du prix d'exercice, compte tenu d'une période d'acquisition des droits de respectivement 3 et 1 an(s).

Pour l'exercice 2009, la rémunération totale du management exécutif, exprimée en montants bruts et, le cas échéant, hors cotisations patronales de sécurité sociale, s'est élevée à EUR 1.863.528 pour l'administrateur délégué, et EUR 1.214.602 pour les autres managers exécutifs. La partie variable de ces rémunérations a

représenté respectivement 35% et 37,4% du total.

### Options sur actions D'Ieteren

Les caractéristiques des plans d'options sur actions D'Ieteren organisés en faveur des cadres de la Société ont été approuvées par l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2005, qui a autorisé le Conseil d'administration à organiser des plans annuels d'options sur actions en faveur des cadres de l'entreprise ayant au moins trois ans d'ancienneté, exerçables entre le 1<sup>er</sup> janvier de la troisième année suivant la date de lancement de l'offre et l'expiration de la dixième année suivant celle-ci, à l'exception des périodes de deux mois précédant les dates des communications financières annuelles et semestrielles, et donnant le droit d'acquérir, avec option de revente immédiate, des actions existantes de l'entreprise à un prix correspondant soit au cours moyen des 30 jours ouvrables précédant la date de l'offre, soit au cours de clôture du jour ouvrable précédant celle-ci. Le nombre d'options offertes par catégorie de cadres ainsi que le prix d'exercice sont déterminés sur avis du Comité de nomination et de rémunération.

Conformément à la possibilité offerte par l'article 21 de la loi de relance économique du 27 mars 2009, le Conseil d'administration du 28 mai 2009 a décidé de prolonger de 5 ans la durée des plans d'options 2003 à 2007 inclus. Des détails complémentaires sur les plans d'options sur actions sont fournis à la note annexe 37 des comptes consolidés.

En 2009, 3.125 options sur actions D'Ieteren ont été accordées aux managers exécutifs (1.400 options à l'administrateur délégué et 1.725 options aux autres managers exécutifs) à un prix d'exercice par action de EUR 240.

### Principales conditions contractuelles relatives au départ des membres du management exécutif

Les contrats d'emploi de l'administrateur délégué et des autres membres du management exécutif ne prévoient pas d'indemnité de départ en cas de résiliation du contrat. Si le contrat devait être résilié, les parties négocieront de bonne foi

pour déterminer les termes et conditions applicables à cette résiliation. En cas de désaccord, le litige sera tranché par les tribunaux appliquant les lois belges.

## 5. DÉROGATIONS AU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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'adhérent 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'actionariat 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'actionariat 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'actionariat familial, gage d'un dialogue réel au sein du Conseil.

### > Dérogation aux points 5.2./4, 5.3./1 et 5.4./1.

La composition des comités consultatifs du Conseil, qui comprennent au moins un administrateur indépendant, peut déroger 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.

> **Dérogation au point 7.8.**

La Société communique globalement les rémunérations attribuées aux membres du Conseil d'administration. Le Conseil estime que les actionnaires sont informés de façon adéquate si le coût global de l'organe collégial de gouvernance que constitue le Conseil d'administration leur est communiqué, sans qu'ils aient à connaître la situation individuelle de chaque administrateur.

> **Dérogation au point 8.8.**

La disposition prévoyant que « tout actionnaire disposant d'au moins 5% des actions représentatives du capital peut soumettre des propositions à l'assemblée générale » n'est pas appliquée. En effet, en-dehors des groupes familiaux, un seul actionnaire possède actuellement plus de 5% du capital et il est lié à chacun des premiers par une action de concert.

Ces dérogations sont également reprises au Titre 5 de la Charte de gouvernance d'entreprise publiée sur le site internet de la Société.

**6. AUDIT EXTERNE**

L'audit externe est réalisé par la SC BDO Delvaux, Fronville, Servais et Associés, Réviseurs d'entreprises – Bedrijfsrevisoren, représentée par Gérard Delvaux et Jean-Louis Servais jusqu'à l'assemblée générale de mai 2011.

Les rémunérations facturées par le Commissaire et les sociétés qui lui sont liées pour des prestations fournies en 2009 au profit des sociétés du Groupe D'Ieteren se sont élevées, hors TVA, à EUR 224.500 pour le contrôle légal des comptes statutaires et consolidés, et EUR 21.381 pour des missions non-audit, dont EUR 12.632 d'autres missions d'attestation et EUR 8.749 de conseils fiscaux.

**7. GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE**

Les administrateurs ont examiné l'efficacité des systèmes de contrôle du Groupe, parmi lesquels les contrôles opérationnels, la conformité aux règlements, la gestion des risques et les règles de contrôle interne

du Groupe. Un tel système est conçu pour gérer, et non pour éliminer, les risques inhérents à l'activité et ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas absolue, contre des erreurs matérielles ou des pertes.

Ces examens ont inclus 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.

**Contrôle interne**

Les administrateurs sont responsables du système de contrôle interne et de la revue régulière de son efficacité.

Le système de contrôle interne inclut notamment :

- > une définition claire de la structure organisationnelle et une délégation adéquate des pouvoirs au sein du management ;
- > la séparation des fonctions associée à des procédures claires ;
- > des procédures de planification stratégique et de budgétisation, ainsi que la revue régulière de celles-ci ;
- > un reporting mensuel et une revue des résultats financiers et des indicateurs de performance ;
- > l'adoption de règles comptables destinées à assurer la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers du Groupe ;
- > des politiques en matière de trésorerie, un reporting régulier et un suivi de toutes les transactions importantes et activités de financement ;
- > des procédures d'approbation des dépenses d'investissement ;
- > la réalisation d'audits internes.

Le Comité d'audit du Groupe ou les comités d'audit de chaque activité ont revu l'efficacité du système de contrôle interne via :

- > la revue des plans d'audit interne et externe ;
- > la revue des déficiences de contrôle significatives éventuellement identifiées ;
- > la revue de toutes les questions de contrôle soulevées lors des audits interne et externe ainsi que de toute autre question portée à leur attention ;

- > la revue des risques importants identifiés dans le cadre du risk management ;
- > des discussions avec le management au sujet de nouveaux domaines de risques identifiés par ce dernier et des revues réalisées lors des audits interne et externe.

Le Comité d'audit du Groupe reçoit régulièrement un rapport sur le travail effectué par les comités d'audit de chaque activité.

**Evaluation des risques**

Le Groupe 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. La politique du Groupe est d'assurer que le risque est pris en connaissance de cause plutôt que de manière non intentionnelle.

Chaque activité procède à une revue annuelle des risques qui lui sont propres et met à jour son registre des risques avec les impacts, la probabilité et les actions entreprises en réponse à chaque risque. Cette approche constitue la pierre angulaire des activités de gestion des risques du Groupe, dont le but est de fournir l'assurance que les principaux risques auxquels le Groupe 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 de ces principaux risques a été revu et approuvé par le Comité d'audit et est fourni en page 106 de ce rapport annuel.

**Audit interne**

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 des tiers lorsque les connaissances d'un spécialiste sont requises. Le comité d'audit de chaque activité s'assure que cette fonction soit correctement pourvue et que ses objectifs soient en ligne avec les risques clés identifiés pour l'activité.

Il revoit et approuve également un plan d'audit interne annuel.

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.

Le rôle de l'audit interne de chaque activité est :

- > d'évaluer la conception de systèmes de contrôle et leur efficacité ;
- > 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 services de conseil au management en vue d'améliorer l'environnement de contrôle et la performance.



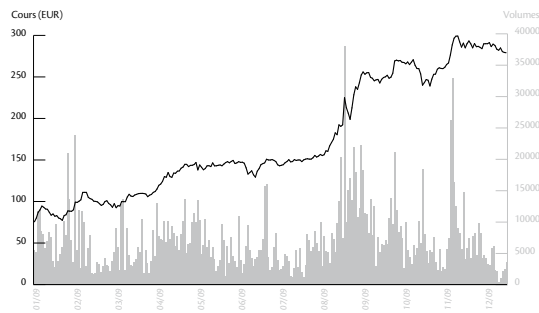
# Informations sur l'action

## Action D'Ieteren

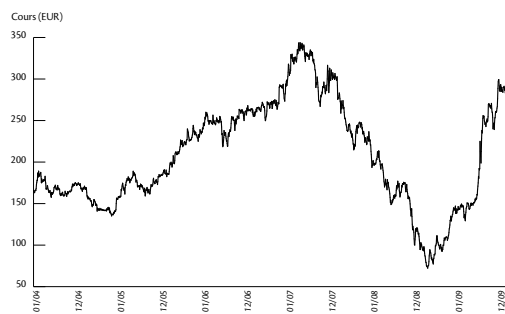
### Année comptable du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

Quotité	1 action
Code ISIN	BE 0003669802
Code Sicovam ou code valeur	941039
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE.BB
Classification FTSE	Business Support Services

### Evolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2009



### Evolution du cours de l'action sur 5 ans (EUR)



Des informations détaillées et historiques sur le cours et les volumes échangés sont disponibles sur les sites internet de D'Ieteren ([www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)) et de NYSE Euronext ([www.nyseeuronext.com](http://www.nyseeuronext.com)). Avis Europe, filiale à 59,6% de D'Ieteren, est cotée en bourse de Londres dans le secteur Transport (code AVE.L).

## Indices boursiers

L'action D'Ieteren fait partie des indices Next 150 et BEL MID de Euronext avec des poids respectifs de 1,09% et de 5,60% au 5 mars 2010. Elle fait également partie d'indices sectoriels publiés par Dow Jones, Eurostoxx et Bloomberg.

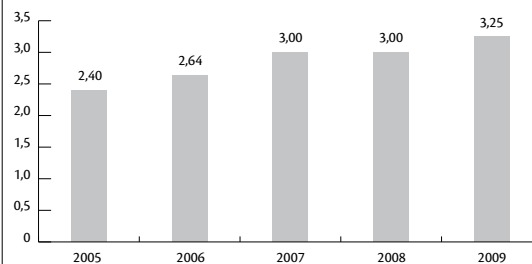
## Dividende

Si l'affectation du résultat proposée dans la note annexe 29 de ce rapport est approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2010, il sera attribué, au titre de l'exercice 2009, un dividende brut de EUR 3,2500 par action, soit :

- > un dividende net de EUR 2,4375 contre remise du coupon n°19, après déduction du précompte mobilier de 25% ;
- > un dividende net de EUR 2,7625 contre remise du coupon et du strip VVPR n°19, après déduction du précompte mobilier de 15%.

La mise en paiement du dividende se fera à partir du 3 juin 2010 auprès du siège et des agences de la Banque Degroof.

### Dividende brut par action (EUR)



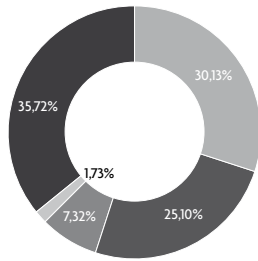
# Informations sur le capital

## Dénominateur

31 décembre 2009	Nombre	Droits de vote y afférant
Actions ordinaires <sup>1</sup>	5.530.262	5.530.262
Parts bénéficiaires <sup>1</sup>	500.000	500.000
<b>Total</b>		<b>6.030.262</b>

1. Chacune des actions et parts bénéficiaires confère un droit de vote.

## Structure de l'actionnariat



### 31 décembre 2009 (en droits de vote)

Nayarit Group	30,13%
SPDG Group	25,10%
Cobepa s.a.	7,32%
Actions propres	1,73%
Public	35,72%

Les renseignements relatifs à l'état du capital sont repris dans la note annexe 29 de ce rapport.

## Publicité des participations importantes (loi transparence)

Suite à l'entrée en vigueur, au 1<sup>er</sup> septembre 2008, de la nouvelle législation belge en matière de transparence, la s.a. D'leteren n.v. a reçu, le 31 octobre 2008, des notifications de participation importante de la part de détenteurs de participations importantes.

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 ces

notifications est reprise en note annexe 29 du rapport financier (page 85).

La Société n'a connaissance d'aucune déclaration ultérieure modifiant les informations reprises dans cette note annexe.

## Loi OPA

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'leteren 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 85), comportant toutes les mentions légales requises et indiquant en particulier que, séparément ou avec d'autres personnes avec qui il agit de concert, il détient au 30 septembre 2007 plus de 30% des titres avec droit de vote émis par la Société.

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

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 mai 2009 a renouvelé l'autorisation au Conseil d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, à concurrence d'un montant maximum de EUR 60 millions. Les augmentations de capital décidées dans le cadre du **capital autorisé** pourront 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.

Le Conseil d'administration est également autorisé à 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 de l'autorisation donnée au Conseil d'administration conformément à l'alinéa qui précède, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 mai 2008 a expressément 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 propos par la CBFA soit reçue dans un délai de trois ans – à des augmentations de capital par apports en nature ou par apports en espèces, le cas échéant hors droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Par décision de la même Assemblée, le Conseil d'administration a été autorisé à acquérir, sans décision préalable de l'Assemblée, des **actions propres** en vue d'éviter à la Société un dommage grave et imminent, pour une durée de trois ans, renouvelable, à dater de la publication aux Annexes du Moniteur Belge de la modification des statuts décidée par ladite Assemblée. Le Conseil est en outre autorisé, 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, sous les 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 28 mai 2009 a consenti enfin au Conseil une autorisation de rachat d'actions propres pour une période de 5 ans dans les conditions légales, notamment en vue de la couverture de 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 seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale du 27 mai 2010, conformément à l'article 556 du Code des Sociétés.

# Rapport de gestion consolidé

<b>Contenu du rapport de gestion consolidé</b>	<b>Page(s) du rapport annuel</b>
Evolution des affaires, résultats et situation de la Société	2-3, 10-12-13, 24-26-27, 34-36-37
Principaux risques et incertitudes	106
Evénements post-clôture	100
Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de l'ensemble consolidé	N/A
Recherche et développement	N/A
Gestion des risques financiers	94-95-96-97
Augmentation du capital, émission d'obligations convertibles ou de droits de souscription	N/A
Acompte sur dividendes	N/A
Acquisition d'actions propres	84-85
Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA	114-115
– Structure du capital	
– Accords entre actionnaires	
– Accords importants qui prennent effet, sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de l'émetteur à la suite d'une OPA	
– Déclaration(s) OPA	
– Mesures statutaires de protection du capital	
Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit	108

## CALENDRIER FINANCIER

### 21 mai 2010

Dernier jour pour le dépôt de titres pour l'Assemblée Générale Ordinaire

### 27 mai 2010

Assemblée Générale Ordinaire

### 3 juin 2010

Mise en paiement du dividende de l'exercice 2009

### 27 août 2010

Publication des résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2010

### Mars 2011

Publication des résultats annuels 2010

## RELATIONS PRESSE ET INVESTISSEURS

Stéphanie Ceuppens

Financial Communication

s.a. D'Ieteren n.v.

rue du Mail, 50

B-1050 Bruxelles

Belgique

Tél. : + 32-2-536.54.39

Fax : + 32-2-536.91.39

E-mail : [financial.communication@dieteren.be](mailto:financial.communication@dieteren.be)

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

TVA BE 0403.448.140 - RPM Bruxelles

Des informations sur le Groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l'action, informations statistiques, documents sociaux...) sont disponibles gratuitement, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais, anglais), sur le site internet de la Société : [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 :

The Crew

[www.thecrewcommunication.com](http://www.thecrewcommunication.com)

Photographies :

Jean-Michel Byl - Clair Obscur,

Nicolas Van Haren, archives D'Ieteren

Gallery et photothèques Audi, Avis, Belron,

Bentley, Budget, Carglass, Lamborghini, Seat,

Škoda, Porsche, VW, Yamaha, Gettyimages,

Shutterstock.

Impression : Joh. Enschedé - Van Muysewinkel

Les principales marques du groupe Belron® : Belron®, the Belron® Device, Autoglass®, Carglass®, Glass Medic®, Lebeau Vitres d'Autos®, Duro®, Speedy Glass®, Apple Auto Glass®, Safelite® Auto Glass, Elite Auto Glass®, Auto Glass Specialists®, Diamond Triumph Glass®, Auto Glass Center™, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées de Belron s.a. et de ses filiales.

### Information à propos des prévisions

Ce rapport annuel contient des informations prévisionnelles impliquant des risques et des incertitudes, en particulier des déclarations portant sur les plans, les objectifs, les attentes et les intentions de D'Ieteren. Il est porté à l'attention du lecteur que ces déclarations peuvent comporter des risques connus ou inconnus et être sujettes à des incertitudes importantes sur les plans opérationnel, économique et concurrentiel, dont beaucoup sont en-dehors du contrôle de D'Ieteren. Au cas où certains de ces risques et incertitudes viendraient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avèreraient être incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'Ieteren décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.

