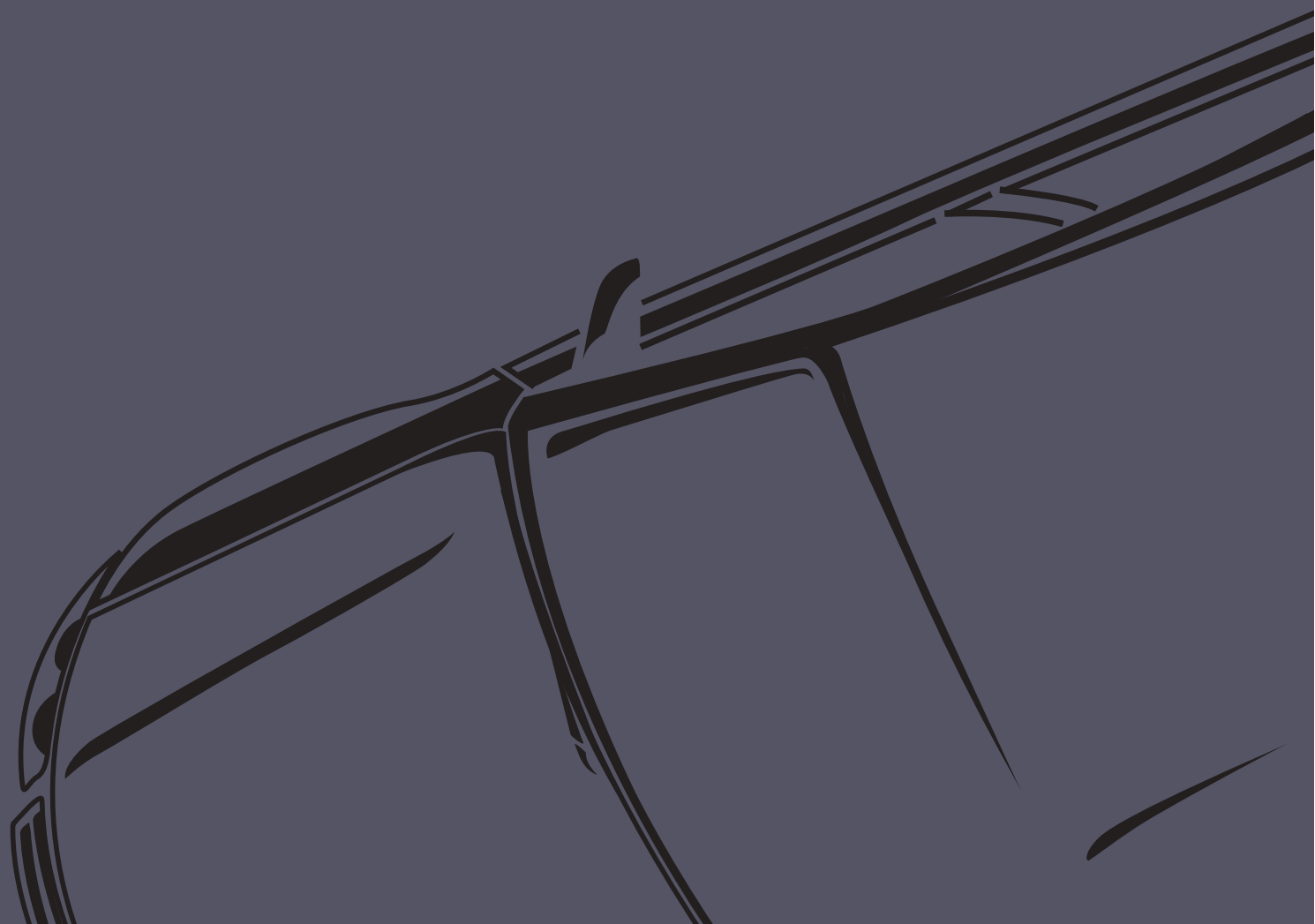




D'leteren

Jaarverslag
2003



“ D’Ieteren, een internationale groep in dienst van de automobilist ”

D’Ieteren is actief in 115 landen gespreid over 5 continenten en bedient meer dan 13 miljoen automobilisten per jaar.

Zijn activiteiten zijn verdeeld over drie sectoren :

- **de distributie in België van voertuigen**

van de merken Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Lamborghini en Porsche evenals van Yamaha- en MBK-motoren;

- **de autoverhuur op korte termijn** in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië via zijn dochtermaatschappij Avis Europe die onder de merknamen Avis en Budget opereert;

- **de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing** in Europa, Canada, Brazilië, Australië en Nieuw-Zeeland via zijn dochtermaatschappij Belron met als bekendste merknamen CARGLASS® en AUTOGLASS®.

De strategie van de groep bestaat erin een actieve meerderheidsaandeelhouder te zijn in bedrijven die door de service aan de automobilist met elkaar verbonden zijn en op hun operationele markten een leiderspositie innemen of kunnen innemen en die samen een evenwichtig groei- en rendabiliteitsprofiel vertonen en voor wie de groep als beste moedermaatschappij kan fungeren.

Servicegerichtheid, professionalisme, ondernemingszin en respect voor personen worden door D’Ieteren binnen zijn teams heel sterk aangemoedigd.

Inhoud

2	Boodschap van de Voorzitter
4	Kerncijfers
6	Markante feiten
8	Overzicht van de activiteiten
10	Corporate governance
11	Bestuurs-, directie- en controle-instellingen
12	Informatie over het aandeel
14	Structuur van de groep
15	D’Ieteren, verantwoordelijke speler in zijn omgeving
16	Autodistributie - D’Ieteren Auto
28	Autoverhuur op korte termijn - Avis Europe plc
34	Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing - Belron s.a.
40	Jaarrekening



Boodschap van de Voorzitter

In de autodistributie, heeft **D'leteren Auto** in 2003 een contrasterende ontwikkeling gekend van zijn bedrijfsopbrengsten, met een achteruitgang tijdens het eerste halfjaar die bijna helemaal werd goed gemaakt door de groei tijdens het tweede halfjaar. Die heropleving van de activiteiten is te verklaren door het herstel van de vraag alsook door het succes van de nieuwe modellen, met o.a. de VW Touran, de Audi A3 en, in mindere mate, de nieuwe VW Golf die slechts eind november op de markt geïntroduceerd werd. Dankzij het gunstige effect van de producten- en activiteitenmix en de kostenbeheersing, bleef de bedrijfsmarge in procenten van de bedrijfsopbrengsten stabiel en dit ondanks de stijging van de promotie- en marketingkosten en van de zware concurrentie op de prijzen.

In 2004, is D'leteren Auto vast van plan om zijn voordeel te halen uit het herstel van de vraag en de beschikbaarheid van nieuwe modellen om voor het hele boekjaar een marktaandeel van om en bij de 19% te bereiken.

In de autoverhuur, werd **Avis Europe** erg getroffen door het Irak-conflict en door een zeer sterke concurrentie die de prijzen onder druk zette. Met doelgerichte aanbiedingen en promotie-acties tijdens het tweede halfjaar kon Avis Europe inpikken op de groei in Europa. Over het geheel van het jaar is zijn marge aanzienlijk gedaald ondanks een strikte beheersing van de algemene en bedrijfskosten. Het bedrijf heeft bovendien belangrijke uitzonderlijke kosten geboekt hoofdzakelijk naar aanleiding van zijn terugtrekking uit de nevenactiviteit Centrus. Voorts heeft het bedrijf zijn positie versterkt door de aanwerving van Budget en een belangrijke Avis-licentiehouder in Frankrijk.

Avis Europe verwacht geen aanzienlijke verbetering van de vraag en bijgevolg van de prijzen voor 2004. Het bedrijf zal in deze context zijn beleid van strikte kostenbeheersing voortzetten en de nadruk blijven leggen op het verbeteren van de rendabiliteit van zijn verhuur met behoud van zijn marktaandeel.

Het boekjaar 2003 is een matig jaar geweest, net zoals 2002. De autoverhuur heeft te lijden gehad van het Irak-conflict. Voor de autodistributie betekende 2003 een overgangsjaar zowel voor het aanbod als voor de vraag. Onze activiteit voertuigbeglazing daarentegen heeft mooie prestaties neergezet. Over het hele jaar bedraagt ons courant resultaat na belasting, groepsaandeel, EUR 84 miljoen, een daling met 21%.

Ons netto geconsolideerd resultaat, groepsaandeel, bedraagt EUR 5,1 miljoen omwille van de belangrijke uitzonderlijke kosten geboekt door Avis Europe.

“ Nieuwe modellen en herstel van de vraag ”

“ Voortzetting van de projecten om de marge te verbeteren ”



In de voertuigbeglazing, bleef **Belron** een belangrijke groei van zijn activiteiten en zijn courant resultaat verwezenlijken. Zijn bedrijfsopbrengsten overschreden de kaap van EUR 1 miljard. Een ongeëvenaarde dienstverlening, ondersteund door intense reclamecampagnes en een politiek van geografische expansie, zijn de sleutels tot dit succes. Belron is momenteel aanwezig in 27 landen na zijn intrede in 2003 in Polen, Noorwegen en Servië-Montenegro en na het sluiten van nieuwe akkoorden met zijn partners in Brazilië. Zijn resultaten zijn een weerspiegeling van de geboekte vooruitgang inzake marge en productiviteit.

In 2004 zou Belron opnieuw een jaar van groei van zijn activiteiten en resultaten moeten tegemoet gaan, en zal dan ook doorgaan met zijn plannen voor geografische expansie en constante verbetering van zijn efficiëntie.

“ Voortzetting van de groei ”

Om de kansen aan te grijpen die worden geboden door het economisch en financieel klimaat dat voortdurend in ontwikkeling is, zullen wij meer dan ooit in elk van onze activiteiten de nadruk leggen op lange termijn en leadership, twee eigenschappen waaraan de onderneming gedurende de jongste twee eeuwen haar ontwikkeling te danken heeft gehad.

D'Ieteren Auto zal voordeel halen uit de nieuwe mogelijkheden die worden geboden met het versterken van zijn partnerschap op lange termijn met de groep Volkswagen naar aanleiding van de recente wijziging van de Europese regelgeving. Het herstel op termijn van de reissector zal het Avis Europe mogelijk maken voordeel te halen uit een uitgebreid dienstenaanbod en zijn investeringen in productiviteit te laten renderen. Belron zal zijn leiderschap op wereldniveau versterken door het voortzetten van zijn ontwikkeling. Het systematisch nastreven van synergieën tussen onze verscheidene activiteiten zal de kansen op groei binnen elk van hen doen toenemen.

Deze ambitieuze doelstellingen kunnen wij niet verwezenlijken zonder de continue steun van al degenen die hun trouw en inzet tegenover onze groep in deze periode van uitdagingen hebben betuigd : onze medewerkers, onze klanten, onze partners en onze aandeelhouders die ik hierbij in het bijzonder wens te danken en aan wie ik nogmaals de onfeilbare inzet van al onze teams bevestig.

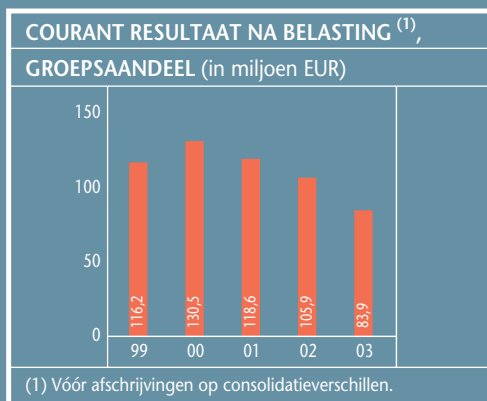


Roland D'Ieteren - Voorzitter

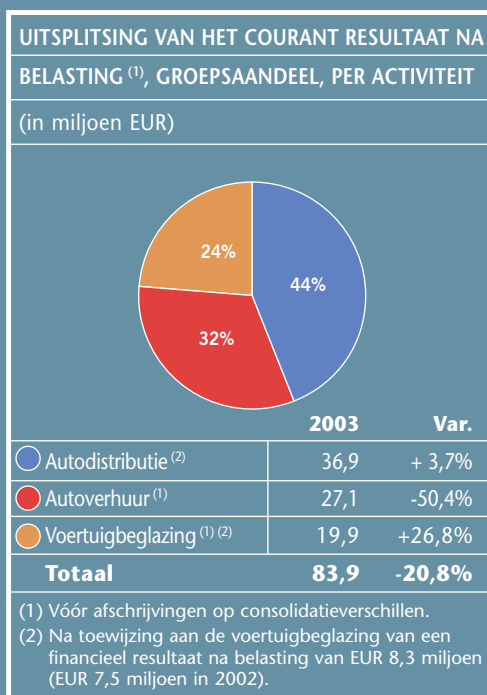
Kerncijfers

De geconsolideerde rekeningen van D'leteren omvatten in volledige integratie de activiteiten autodistributie (D'leteren Auto) en autoverhuur op korte termijn (Avis Europe). De activiteiten voertuigbeglazing, uitgeoefend via de joint-venture Dicobel (70% D'leteren - 30% Cobepa), worden geïntegreerd volgens de vermogensmutatiemethode sinds 1 januari 2000.

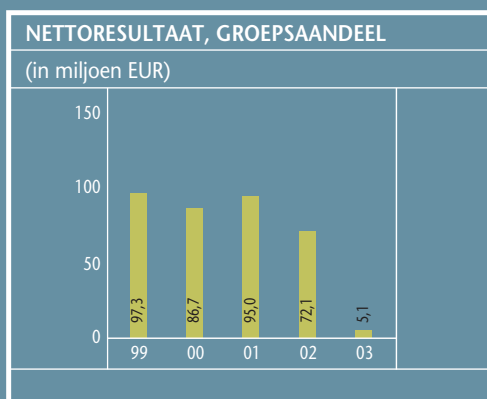
GECONSOLIDEERDE RESULTATEN (in miljoen EUR)	2003	2002	2001	2000	1999
Bedrijfsopbrengsten	3.029,5	3.066,8	3.331,7	3.285,7	2.899,0
Bedrijfsresultaat	173,7	239,3	292,6	331,2	302,2
Courant resultaat na belasting ⁽¹⁾ , groepsaandeel	83,9	105,9	118,6	130,5	116,2
Uitzonderlijk resultaat na belasting, groepsaandeel	-47,4	-3,1	5,0	-15,4	-2,9
Nettoresultaat, groepsaandeel	5,1	72,1	95,0	86,7	97,3
FINANCIËLE STRUCTUUR (in miljoen EUR)					
Eigen vermogen	1.060,2	1.121,3	1.086,8	995,0	915,8
waarbij Groepsaandeel	762,1	772,3	710,9	629,3	561,5
Aandeel van derden	298,1	349,0	375,9	365,7	354,3
Netto financiële schulden	1.548,5	1.574,6	1.708,6	1.806,2	1.551,3
GEGEVENS PER AANDEEL (in EUR)					
Courant resultaat na belasting ^{(1) (2)} , groepsaandeel	15,0	18,9	21,2	23,3	20,8
Nettoresultaat ⁽²⁾ , groepsaandeel	0,9	18,3	17,0	15,5	17,4
Brutodividend per gewoon aandeel	2.3100	2.3100	2.3100	2.2000	2.0000
Nettodividend per gewoon aandeel	1.7325	1.7325	1.7325	1.6500	1.5000
Nettodividend per gewoon aandeel + VVPR-strip	1.9635	1.9635	1.9635	1.8700	1.7000
Eigen vermogen, groepsaandeel	136,3	138,1	127,1	112,5	100,4
Maximumkoers	179,9	229,3	247,8	411,0	482,0
Minimumkoers	101,0	110,0	119,0	234,4	375,0
Koers op 31 december	162,6	129,0	185,0	234,4	406,8
Gemiddelde koers	133,9	171,4	188,7	278,9	433,8
Koers/winst verhouding op 31 december (PER)	10,8	6,8	8,7	10,1	19,5
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	10.459	4.370	3.322	3.704	3.668
Beurskapitalisatie op 31 december (in miljoen EUR)	899,2	713,4	1.023,1	1.296,3	2.249,7
Totaal aantal uitgegeven aandelen	5.530.260	5.530.241	5.530.241	5.530.241	5.530.241
GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (in voltijdse equivalenten zonder Belron)					
	7.602	7.371	7.485	7.258	6.837
(1) Vóór afschrijvingen op consolidatieverschillen.					
(2) Berekend op basis van het aantal aandelen in omloop op het einde van het boekjaar (verbeterd om rekening te houden met de 500.000 winstaandelen die elk recht geven op 1/8 van het dividend van een gewoon aandeel), hetzij 5.592.760 tegenover 5.592.741 in 2002.					



Het courante resultaat na belasting ⁽¹⁾, groepsaandeel, bedroeg EUR 83,9 miljoen in 2003, een daling met 20,8%, en weerspiegelt een contrasterende evolutie binnen de drie activiteiten van de groep.



Het resultaat van Avis Europe werd gehalveerd ten gevolge van het Irak-conflict en van de concurrentiële druk op de prijzen. De goede prestaties van D'leteren Auto tijdens het tweede halfjaar, na het herstel van de vraag en de lancering van nieuwe modellen, compenseerde de zwakke resultaten van het eerste halfjaar. Belron bleef de groei van zijn activiteiten en van zijn courant resultaat in 2003 voortzetten.



Het geconsolideerde nettoresultaat van D'leteren, groepsaandeel, bedraagt EUR 5,1 miljoen, als gevolg van belangrijke uitzonderlijke kosten geboekt door Avis Europe.



Markante feiten

JANUARI 2003

- Begin van de activiteiten van Avis Europe in China, met een vloot van 1.000 voertuigen en 9 servicepunten hoofdzakelijk gesitueerd in Shanghai.
- Avis Europe verwerft, voor een bedrag van EUR 17,8 miljoen, zijn belangrijkste licentiehouder van Zuid-Frankrijk; deze verwerving stelt een bijdrage tot de bedrijfsopbrengsten 2003 van Avis Europe voor van EUR 16 miljoen.
- Avis Europe viert de veertigste verjaardag van zijn bekende marketing campagne "We Try Harder". Dit concept werd gelanceerd in 1963 en kende een onmiddellijk succes; de impact ervan op de activiteiten van Avis en op de ontwikkeling van het bedrijf blijft opmerkelijk.
- Lancering van de Porsche Cayenne; deze 4x4 van prestige is reeds eind december 2003 goed voor meer dan een derde van de inschrijvingen van het merk.



MAART 2003

- Belron tekent een franchise-overeenkomst in Polen met de belangrijkste lokale operator van de sector van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.
- Avis Europe verwerft de exploitatierechten van het merk Budget in Europa, Afrika en het Midden-Oosten. Deze verwerving, die een totale investering, kosten inbegrepen, vertegenwoordigt van EUR 41,8 miljoen, biedt Avis Europe belangrijke expansiemogelijkheden onder meer in het zuiden van Europa waar het merk Budget momenteel beperkt aanwezig is.

MEI 2003

- Lancering van de VW Touran waardoor het merk zijn intrede doet in het groeiende segment van de kleine monovolumes; eind december bereikte het model een marktaandeel van bijna 1% op de markt van de nieuwe wagens.
- De cabrio VW Beetle wordt gelanceerd op de Belgische markt.
- Audi vernieuwt zijn model A3 dat meteen al een groot succes kent en verantwoordelijk is voor een recordjaar 2003 voor het merk in termen van verkoop.

APRIL 2003

- Avis Europe lanceert een belangrijk financieel en informatica-herstructureringsprogramma met het doel vanaf 2006 de bedrijfsmarge te verbeteren; de verschillende financiële systemen van de dochtermaatschappijen zullen geleidelijk worden vervangen door een gemeenschappelijk platform; de back-office activiteiten zullen worden uitgevoerd in een centrum voor gedeelde diensten in Budapest.

JULI 2003

- Belron verwerft de Noorse leider op het gebied van herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, waardoor de groep zijn posities in Scandinavië kan versterken; Noorwegen beschikt over een park van meer dan 2,5 miljoen voertuigen.

AUGUSTUS 2003

- Belron tekent een akkoord met zijn vroegere partners Nucleus CARGLASS® in Brazilië; de groep boekt meteen aanmoedigende resultaten in deze belangrijke markt.

SEPTEMBER 2003

- Avis Europe plc maakt het vertrek bekend van zijn CEO, Mark McCafferty. Alun Cathcart neemt de rol op zich van Interim Chief Executive van Avis Europe plc tot maart 2004 wanneer Murray Hennessy overneemt.
- D'Ieteren Auto begint met de commercialisering van de nieuwe VW Transporter.

NOVEMBER 2003

- De VW Golf 5^e generatie is gelanceerd op de Belgische markt. Van bij het begin wordt een concurrentiële prijs gehanteerd.
- D'Ieteren Auto lanceert een plan om de concurrentiekracht van de Brusselse Volkswagen en Audi agentschappen te verbeteren wat ook zal leiden tot het schrappen van een veertigtal banen.

OKTOBER 2003

- D'Ieteren Auto beëindigt het sluiten van nieuwe contracten met de leden van zijn dealer- en dienstennetwerken en komt hiermee tegemoet aan de nieuwe distributieregels die vanaf 1 oktober 2002 van kracht werden en aan het beleid van scheiding van de merken Volkswagen en Audi dat door de groep Volkswagen wordt gesteund; deze herstructurering van de netwerken vertaalt zich in een vermindering van het aantal concessiehouders gespreid over drie jaar.
- D'Ieteren Auto opent in Kortenberg zijn tweede "My Way" vestiging voor de verkoop van recente tweedehandse wagens om de aantrekkingskracht van de merknaam te vergroten.
- Avis Europe tekent een contract met General Motors voor de levering van 350.000 voertuigen over 5 jaar; het akkoord voorziet eveneens in belangrijke gemeenschappelijke marketing acties.

DECEMBER 2003

- D'Ieteren Auto opent het Audi Center te Zaventem; deze site, exclusief voorbehouden aan het merk, is in zijn genre één van de grootste van Europa en is de meest recente concrete stap in het lopende investeringsprogramma om tot een modernisering en specialisering te komen van de distributie in de Brusselse Volkswagen en Audi agentschappen.
- Avis Europe trekt zich terug uit zijn nevenactiviteit Centrus, gespecialiseerd in het Verenigd Koninkrijk in de bijstand en het ter beschikking stellen van vervangingswagens aan automobilisten, slachtoffer van een ongeval en die in hun recht zijn. Deze beslissing brengt een aanzienlijk uitzonderlijke kost met zich mee voor Avis Europe.
- Belron tekent een franchise-overeenkomst in Servië-Montenegro.



Overzicht van de activiteiten

3 activiteiten

D'Ieteren beschikt over een evenwichtige portefeuille van activiteiten, alle drie ten dienste van de automobilist.

De autodistributie in België is de historische pijler van de groep. De huidige ontwikkelingsmogelijkheden van deze activiteit berusten op zijn vermogen om het eigen potentieel van elk merk aan te spreken door doelgerichte en nabije diensten aan te bieden, en om de klanten te binden vermits zij aan de bron liggen van toekomstige verkopen van nieuwe voertuigen maar eveneens van mechaniek- en carrosserie-activiteiten in de garages van de netwerken.

Avis Europe en Belron beschikken beiden over een belangrijk groeipotentieel dat onder meer verband houdt met hun geografische expansievermogen, maar ook met de talrijke ontwikkelingsmogelijkheden op hun bestaande markten.

Door de overname van Budget in 2003 kan Avis Europe zijn activiteitenportefeuille uitbreiden met het segment "low budget en beperkte diensten" terwijl het eveneens interessante zakelijke ontwikkelingsperspectieven biedt voor dit merk, meer in het bijzonder op bepaalde belangrijke Europese markten in het Zuiden van Europa of in Scandinavië waar Budget momenteel beperkt aanwezig is.

De organische en externe groei van Belron is indrukwekkend. De groep deed sinds zijn overname door D'Ieteren in 1999 zijn intrede op 15 nieuwe markten. Verder levert Belron, dat minder gevoelig is voor de economische conjunctuur, een progressieve bijdrage tot een grotere stabiliteit van de resultaten binnen de groep.

De drijvende krachten van de groep



Autodistributie

D'Ieteren is sinds meer dan een halve eeuw actief in de sector van de autodistributie. Sinds 1948, is D'Ieteren de importeur van het merk Volkswagen in België. Vandaag verzorgt D'Ieteren Auto het geheel van de distributieactiviteiten voor de merken van de groep Volkswagen alsook van Porsche en Yamaha. Deze activiteiten berusten op verkoopconcessiecontracten van onbepaalde duur die, sedert 55 jaar voor het Volkswagen-contract, de relaties van D'Ieteren Auto met de fabrieken regelen.

ACTIERADIUS

350 zelfstandige concessiehouders verspreid over heel België staan in voor de distributie van deze merken. D'Ieteren Auto heeft eveneens een tiental agentschappen in eigen beheer die zich voornamelijk in de Brusselse regio bevinden. D'Ieteren Auto staat ook in voor de logistiek en de distributie van onderdelen en accessoires bij zijn concessiehouders. D'Ieteren Sport beheert de distributie in België en Luxemburg van de Yamaha- en MBK- motoren. D'Ieteren Lease biedt formules voor langetermijnverhuur aan voor de voertuigen van de gedistribueerde merken. D'Ieteren Auto is eveneens actief op de markt van de tweedehandse voertuigen, meer in het bijzonder voor de recente voertuigen via zijn twee vestigingen "My Way".

D'Ieteren Auto steunt in België op een portefeuille van gerenommeerde merken, producten van hoge kwaliteit, een beproefde netwerkorganisatie, een uitgebreide cliënteel die dankzij het hoge niveau van service wordt gebonden aan de activiteit.

KERNCIJFERS

in miljoen EUR	2003	2002	2001	2000	1999
Gefactureerde nieuwe voertuigen (in eenheden)	89.968	95.900	114.896	119.784	113.501
Bedrijfsopbrengsten	1.860,1	1.877,6	2.076,3	2.063,3	1.887,8
Bedrijfsresultaat	50,9	52,8	77,0	84,8	81,2
Courant resultaat na belasting ^{(1) (2)}	36,9	35,6	48,1	48,3	42,6
Gemiddeld personeelsbestand (VTE)	1.498	1.531	1.490	1.428	1.377

(1) Groepsaandeel.

(2) Na toewijzing van een financieel resultaat na belasting verbonden aan de investering in de activiteit voertuigbeglazing.



Autoverhuur

Na een lange periode van partnership, in België sinds 1958 en in Europa sinds 1987, wordt D'Ieteren meerderheidsaandeelhouder van Avis Europe in 1989. Avis Europe is sinds april 1997 op de Beurs van Londen genoteerd. De participatie van D'Ieteren bedraagt vandaag 59,59%.

ACTIERADIUS

Avis Europe bezit de exclusieve exploitatierechten van de Avis- en Budget-licenties tot in 2036 voor Europa, Afrika, het Midden-Oosten, alsook voor Azië maar enkel voor het merk Avis. De onderneming is op die manier aanwezig in meer dan 110 landen met bijna 4.000 servicepunten. Avis Europe is marktleider in Europa sinds meerdere decennia.

Avis Europe oefent zijn activiteiten uit via twee typen structuren :

- dochtermaatschappijen in de belangrijkste Europese markten waarvan de grootte deze exploitatievorm verkieslijk maakt;
- licentiehouders, nationaal of regionaal.

Steunend op een zeer actief partnershipbeleid, een wereldwijd erkende servicekwaliteit, dichte netwerken van servicepunten en ambitieuze investeringsprogramma's in nieuwe technologieën en nieuwe markten, verkeert Avis Europe in een goede positie om voordeel te halen uit de komende verbetering van de economische en geopolitieke condities.

KERNCIJFERS

in miljoen EUR	2003	2002	2001	2000	1999
Gefactureerde dagen (in duizenden)	29.626	28.654	30.364	29.684	25.297
Bedrijfsopbrengsten	1.169,4	1.189,2	1.255,4	1.222,4	1.011,2
Bedrijfsresultaat	122,8	186,5	215,6	246,4	221,0
Courant resultaat na belasting ^{(1) (2)}	27,1	54,6	64,1	76,5	73,6
Gemiddeld personeelsbestand (VTE)	6.104	5.840	5.995	5.830	5.460

(1) Groepsaandeel.

(2) Vóór afschrijvingen op consolidatieverschillen.

Voertuigbeglazing

Deze derde pool, eveneens gericht op de dienstverlening aan de automobilist, behoort tot de activiteitenportefeuille van D'Ieteren sinds de overname, in december 1999, van Belron dat wereldwijd gespecialiseerd is in de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.

ACTIERADIUS

Belron beschikt over een uitgebreid netwerk van dochtermaatschappijen en franchisehouders in 27 landen in Europa, Canada, Brazilië, Australië en Nieuw-Zeeland. Dit netwerk omvat meer dan 1.000 servicepunten en ongeveer 3.500 mobiele interventieposten in de wereld, die hoofdzakelijk opereren onder de merknamen CARGLASS® en AUTOGLASS®.

De hoge kwaliteit van de geboden service door elk van zijn operationele entiteiten berust op beproefde werkmethodes, logistieke organisatie en systemen, die alle op de klant gericht zijn, zowel in de vervanging als in de herstelling. Voor dit laatste beschikt Belron over een unieke techniek. De uitbouw van de mobiele dienstverlening bij de klant thuis of op een door hem gekozen plaats zorgt voor een bijkomend comfort. De tenlasteneming van een aanzienlijk deel van de administratieve afhandeling van schadegevallen en de actieve promotie van de herstelling stellen de verzekeringsmaatschappijen en vlootbeheerders in staat om de beheerskosten van hun schadegevallen te verminderen.

KERNCIJFERS

in miljoen EUR	2003	2002	2001	2000
Aantal interventies (in miljoenen)	4,7	4,1	3,9	3,5
Bedrijfsopbrengsten	1.061,1	981,4	911,8	819,5
Bedrijfsresultaat	82,9	74,6	64,6	48,4
Courant resultaat na belasting ^{(1) (2)}	19,9	15,7	4,1	0,2
Gemiddeld personeelsbestand (VTE)	8.558	8.424	8.195	7.863

(1) Bijdrage van de groep Dicobel (zonder PG Holding verkocht in 2001) tot het courant resultaat van D'Ieteren na belasting, vóór afschrijvingen op consolidatieverschillen en na toewijzing van een financieel resultaat na belasting verbonden aan de investering in de activiteit voertuigbeglazing.

(2) Groepsaandeel.

Corporate Governance

Het toepassen van de principes van de Corporate Governance binnen de D'Ieteren groep houdt rekening met de bijzondere structuur van het maatschappelijk kapitaal waarvan het familiale meerderheidsaandeel de stabiliteit van de onderneming verzekert sinds haar oprichting in 1805.

Raad van bestuur

De Raad van bestuur van D'Ieteren bestaat uit negen leden, van wie acht niet-uitvoerende bestuurders en één uitvoerende bestuurder.

Onder hen vinden wij :

- vier bestuurders benoemd op voorstel van het familiale aandeelhouderschap;
- één bestuurder benoemd op voorstel van Cobepa;
- drie onafhankelijke bestuurders gekozen wegens de ervaring die ze hebben opgedaan tijdens het uitoefenen van leidinggevende functies in andere ondernemingen;
- één vroeger lid van de algemene directie van de onderneming.

Er zijn geen statutaire of andere regels die de benoeming van de bestuurders regelen. Sinds de Algemene Vergadering van 2001 is de duur van de mandaten bepaald op drie jaar. Het mandaat van bestuurder wordt niet automatisch verlengd. De leeftijdsgrens is bepaald op 75 jaar. De Raad van bestuur behoudt zich evenwel het recht voor een uitzondering op deze regel te maken in het belang van de onderneming.

Afgezien van zijn wettelijke en statutaire bevoegdheden en die van de Algemene Vergadering, voert de Raad van bestuur, op voorstel van het Uitvoerend Comité Groep, ook de volgende taken uit :

- de strategische doelstellingen en de jaarlijkse begroting van de onderneming vastleggen;
- de nodige structuren en mensen inbrengen om de doelstellingen te bereiken;
- over de financiële operaties op lange termijn, de overnames en de desinvesteringen beslissen;
- toezicht houden op het dagelijks beheer en op de conformiteit ervan met de strategie;

- de aan de aandeelhouders en beleggers gegeven informatie controleren.

De Raad van bestuur komt minstens 7 keer per jaar bijeen. Belangrijke operaties kunnen het houden van bijkomende vergaderingen rechtvaardigen.

De Executive Vice Presidents, die ook lid zijn van het Uitvoerend Comité Groep, nemen aan de vergaderingen deel telkens wanneer onderwerpen die tot hun bevoegdheden behoren op de agenda staan. De beslissingen van de Raad van bestuur worden, overeenkomstig de statuten, genomen bij meerderheid van stemmen. Bij staking van stemmen, is de stem van de Voorzitter doorslaggevend.

Uitvoerend Comité Groep

Het Uitvoerend Comité Groep formuleert voorstellen aan de Raad van bestuur van D'Ieteren n.v. voor het vastleggen van de strategische krachtlijnen, de ontwikkeling, de follow-up en de financiering van de activiteiten van de groep, met het doel de rendabele groei ervan te ondersteunen. Na goedkeuring van de Raad voert het deze voorstellen uit. Het Comité onderzoekt de strategische keuzes die in de Raad van bestuur van Avis Europe en van Belron worden besproken.

Het Uitvoerend Comité Groep, opgericht in 2002, wordt vandaag samengesteld als volgt :

- de Voorzitter van de Raad van bestuur van D'Ieteren n.v. zit het Comité voor;
- de Executive Vice President D'Ieteren Auto is verantwoordelijk voor de autodistributieactiviteit die uitgevoerd wordt binnen D'Ieteren n.v. en zijn dochtermaatschappijen die deze activiteit uitvoeren;
- de Group Executive Vice President is verantwoordelijk voor de opvolging van de activiteiten Avis Europe en Belron, alsook voor de directie corporate (juridische activiteit, financiën en financiële communicatie);
- twee niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Ondervoorzitter van D'Ieteren n.v., nemen deel aan de vergaderingen.

Beheer van de activiteitenpolen

Het dagelijks beheer van **D'Ieteren Auto** wordt uitgeoefend door zijn Directiecomité onder de verantwoordelijkheid van de Executive Vice President D'Ieteren Auto. Leden van de directie van



de merken worden uitgenodigd om de vergaderingen van het Directiecomité bij te wonen voor de onderwerpen die hen aangaan.

Avis Europe plc, genoteerd op de Beurs van Londen, heeft een Raad van bestuur waarvan maximum één derde benoemd wordt op voorstel van D'Ieteren. Één van hen is een uitvoerende bestuurder. De raad omvat twaalf leden, waaronder 5 uitvoerende en twee onafhankelijke bestuurders. De raad heeft twee sub-comités - Audit Committee, Remuneration & Nominations Committee - waarin telkens één van de op voorstel van D'Ieteren benoemde bestuurders zetelt.

Belron s.a. heeft een Raad van bestuur die bestaat uit vijftien leden waaronder drie uitvoerende en zeven op voorstel van Dicobel benoemde bestuurders. De Raad telt twee sub-comités - Audit Committee en Remunerations

Committee - waaraan bestuurders die benoemd zijn op voorstel van Dicobel deelnemen.

Dicobel n.v., dat een participatie van 81,73% bezit in het kapitaal van Belron, heeft een Raad van bestuur die bestaat uit negen leden, van wie er vijf benoemd zijn op voorstel van D'Ieteren en vier op voorstel van Cobepa.

Beleid inzake aanwending van het resultaat

De Raad van bestuur is van plan zijn bestaande beleid van een zo groot mogelijke autofinanciering, die de ontwikkeling van de groep mogelijk gemaakt heeft, onverminderd voor te zetten en tegelijkertijd, in de mate dat de resultaten dit toelaten, een regelmatige groei van de dividenden te garanderen.

Bestuurs-, directie- en controle-instellingen

Raad van bestuur

		LEEFTIJD	EINDE VAN HET MANDAAT
Roland D'Ieteren ⁽¹⁾	Voorzitter	62	mei 2004
Maurice Périer	Ondervoorzitter	65	mei 2005
Yves Brasseur ⁽²⁾	Bestuurder van vennootschappen	61	mei 2006
Pascal Minne ⁽²⁾	Afgevaardigd bestuurder - Petercam	53	mei 2004
Alain Philippon ⁽²⁾	Voorzitter van de Raad van bestuur - Bank Degroof	65	mei 2006
Gilbert van Marcke de Lummen	Bestuurder van vennootschappen	66	mei 2005
Christian Varin	Afgevaardigd bestuurder - Cobepa	56	mei 2004
Nayarit Participations s.c.a.	Vaste vertegenwoordiger : Etienne Heilporn	64	mei 2004
s.a. de Participations et de Gestion	Vaste vertegenwoordiger : Patrick Peltzer	64	mei 2004

Uitvoerend Comité Groep

Roland D'Ieteren	Voorzitter
Jean-Pierre Bizet	Group Executive Vice President
Alun Cathcart ⁽³⁾	Executive Vice President International
Thierry van Kan	Executive Vice President D'Ieteren Auto
De volgende niet-uitvoerende bestuurders vullen het Comité aan :	
Maurice Périer	Ondervoorzitter van de Raad van bestuur
Gilbert van Marcke de Lummen	Adviseur

Commissaris

Gérard Delvaux	Bedrijfsrevisor	mei 2005
----------------	-----------------	----------

(1) Uitvoerend bestuurder.
 (2) Onafhankelijk bestuurder.
 (3) Tot 31 december 2003.

Informatie over het aandeel

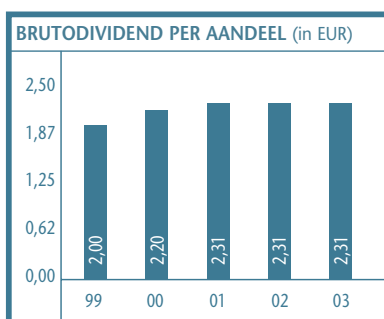
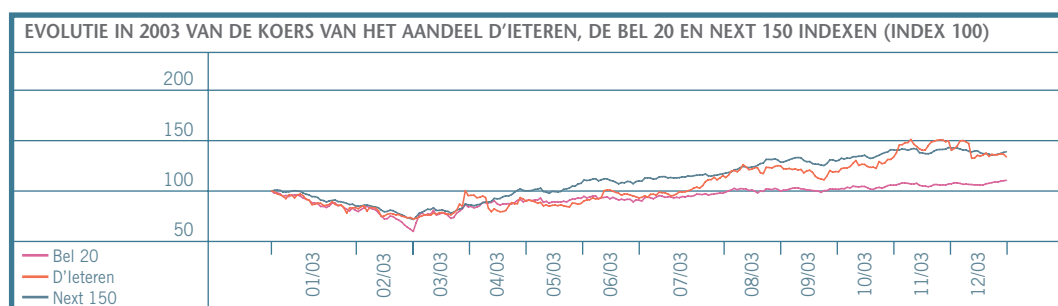
Kenmerken van het aandeel

BOEKJAAR VAN 1 JANUARI TO 31 DECEMBER	
Quotiteit	1 aandeel
Plaats van notering	Euronext Brussel
Sector	Business Support Services
ISIN-code	BE 0003669802
Sicovam-code of waardecode	941039
Reuters-code	IETB.BR
Bloomberg-code	DIE BB

Het aandeel D'Ieteren maakt deel uit van de beursindex Next 150 met een gewicht van 0,90% op 29 februari 2004. Het is opgenomen in de BEL 20-index voor 0,59% eind februari. D'Ieteren maakt eveneens deel uit van de beursindex Next Prime en van sectorale indexen gepubliceerd door MSCI, Dow Jones, Eurostoxx en Bloomberg.

Avis Europe, dochtermaatschappij voor 59,59% van D'Ieteren, is genoteerd op de Beurs van Londen in de sector Transport (code AVE.L).

Koers van het aandeel in 2003



Dividend

Als de toewijzing van het resultaat dat wordt voorgesteld op pagina 45 van dit verslag wordt goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 27 mei 2004, zal, voor het boekjaar 2003, een brutodividend van EUR 2,31 per aandeel worden uitgekeerd, hetzij :

- een nettodividend van EUR 1,7325 tegen overhandiging van coupon nr. 13, na aftrek van de roerende voorheffing van 25%;

- een nettodividend van EUR 1,9635 tegen overhandiging van coupon nr. 13 vergezeld van een VVPR-strip, na aftrek van de roerende voorheffing van 15%.

De uitbetaling van het dividend zal gebeuren vanaf 3 juni 2004 in de kantoren en agent-schappen van de volgende instellingen :

- Fortis Bank
- ING Bank
- Bank Degroof
- Petercam

Structuur van het stemgerechtigde aandeelhouderschap

Familiaal aandeelhouderschap	50,38%
Cobema n.v. (groep Cobepa)	7,05%
Eigen aandelen	1,08%
Publiek	41,49%

Noemer

	AANTAL	OVEREENKOMEND STEMRECHT
Bestaande aandelen ⁽¹⁾	5.530.260	5.530.260
Winst aandelen ⁽¹⁾	500.000	500.000
Totaal		6.030.260

(1) Elk aandeel en winstaandeel komt overeen met één stemrecht.

De vennootschap heeft geen enkele converteerbare, omwisselbare of van warrants voorziene obligatie uitgegeven.

19 nieuwe aandelen werden door de Buitengewone Algemene Vergadering van 5 juni 2003 uitgegeven in het kader van de fusie door opslorping van drie vastgoedmaatschappijen.

De inlichtingen over het kapitaal en de maatschappelijke aandelen alsook de gedetailleerde structuur van het aandeelhouderschap zijn terug te vinden op pagina 68 van dit jaarverslag.

Plannen voor aandelenopties en deelname in de winst

77.870 opties op bestaande aandelen zijn toegekend in het kader van de aandelenoptieplannen van de groep gelanceerd vanaf 1999 en bestemd voor de kaderleden en directieleden. Voor de plannen van 1999 tot 2002 heeft de onderneming gebruik gemaakt van een in de wet voorziene mogelijkheid om de normale uitoefenperiode van 7 jaar voor elk plan te verlengen

met een bijkomende periode van 3 jaar.

In 2003, werd ingeschreven op 12.805 opties op een totaal van 19.960, dit is een inschrijvingspercentage van 64%.

Voor de andere personeelsleden heeft D'Ieteren een plan tot deelname in de winst uitgewerkt dat hen voor 2003 een bedrag van EUR 551.937 toekent.

Verdere inlichtingen betreffende het kapitaal van D'Ieteren n.v.

• Toegestaan kapitaal

Op 27 mei 1999 heeft de Buitengewone Algemene Vergadering de Raad van bestuur voor een nieuwe en hernieuwbare periode van vijf jaar gemachtigd om het kapitaal in één of meer stappen te verhogen met een maximaal bedrag van EUR 60.000.000 door inbreng in contanten of in natura of door opnemings van beschikbare of onbeschikbare reserves of uitgiftepremie's, met of zonder creatie van nieuwe maatschappelijke aandelen, al dan niet preferent, met of zonder stemrecht, met of zonder inschrijvingsrecht, en met de mogelijkheid het preferente inschrijvingsrecht (inclusief ten voordele van één of meerdere specifieke personen) te beperken of te schrappen.

• Statutaire voorwaarden voor de overdracht van aandelen

Er mag geen enkele overdracht gebeuren van maatschappelijke aandelen op naam, die niet volledig volgestort zijn, behalve krachtens een speciale toelating van de Raad van bestuur voor iedere overdracht en ten gunste van een door de Raad van bestuur aanvaarde overnemer (art. 7 van de statuten).

De winstbewijzen zullen slechts mogen worden overgedragen met de toestemming van de meerderheid van de leden die de Raad van bestuur vormen en ten gunste van een door deze leden aanvaarde overnemer (art. 8 van de statuten).

Financiële kalender

Laatste dag voor het neerleggen van aandelen voor de Gewone Algemene Vergadering	21 MEI 2004
Gewone Algemene Vergadering	27 MEI 2004
Uitbetaling van het dividend voor het boekjaar 2003	3 JUNI 2004
Publicatie van de resultaten van het eerste halfjaar 2004	2 SEPTEMBER 2004
Publicatie van de resultaten van het boekjaar 2004	FEBRUARI 2005

D'Ieteren zal vanaf het boekjaar 2005 zijn rekeningen publiceren volgens de IFRS-normen, met vergelijkende informatie voor 2004.

Overeenkomstig de voorschriften van Euronext voor het segment NextPrime waarvan D'Ieteren deel uitmaakt, zal een nota met uitleg worden

gevoegd bij de publicatie van de resultaten van het eerste halfjaar 2004 waarin de impact van de inwerkingtreding van de IFRS-normen op de openingsbalans en prestaties van het eerste halfjaar 2004 zal beschreven worden.

Persrelaties en beleggers

Voor informatie over de groep D'Ieteren en zijn activiteiten, kunt u zich wenden tot de dienst financiële communicatie.

Contactpersoon :

Catherine Vandepopeliere

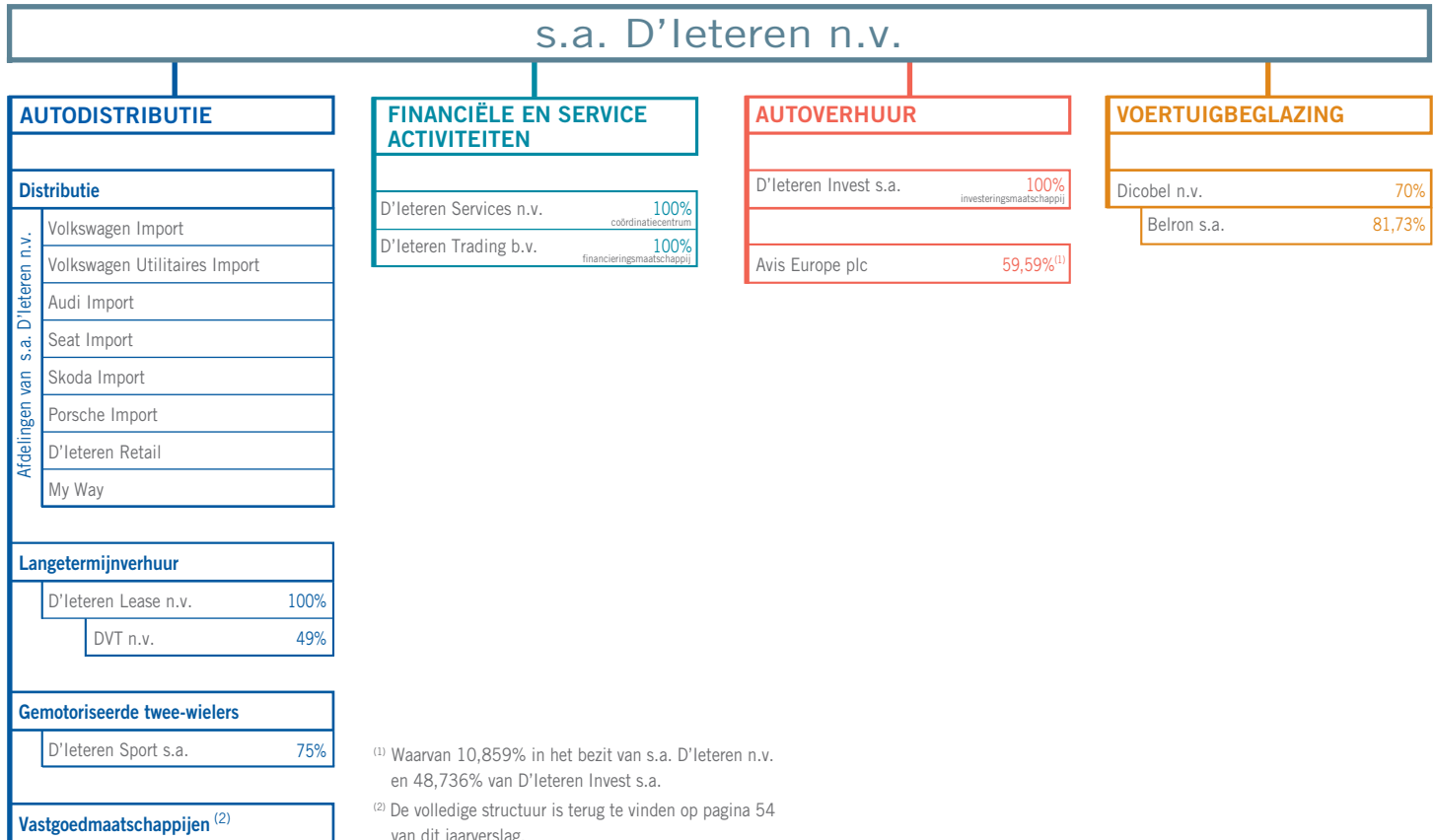
Tel. : + 32-2-536.54.39

Fax : + 32-2-536.91.39

e-mail : financial.communication@dieteren.be

Informatie over de groep (persberichten, jaarverslagen, financiële kalender, koers van het aandeel, statistieken, ...) is beschikbaar in drie talen (Frans, Nederlands en Engels) op de website www.dieteren.com.

Structuur van de groep



D'leteren, verantwoordelijke speler in zijn omgeving

De groep D'leteren is zich bewust van de weerslag van zijn aanwezigheid in de diverse maatschappelijke geledingen waarin hij zijn activiteiten uitoefent. De groep wil dan ook een verantwoordelijke speler zijn, die het milieu en de collectieve waarden respecteert.

Versillende programma's werden gelanceerd om voor elk van zijn activiteiten maatregelen in die zin te treffen. Deze programma's zullen in de loop van de jaren worden versterkt.

In de voertuigbeglazing, biedt Belron een antwoord op het probleem van het glasafval door het actief promoten bij zijn klanten van de herstelling van voorruit. Het bedrijf heeft eveneens, op de meeste van zijn markten, met gespecialiseerde partners contracten afgesloten voor het ophalen en verwerken van dat glasafval.

In de autoverhuur, heeft Avis Europe een programma ontwikkeld van maatregelen om de uitstoot van CO₂ te verminderen in het segment zakenverhuur in Europa en gaat een verbintenis aan tot herbebossing in samenwerking met Future Forests om het volume van onsamen-drukbare uitstoten te compenseren. De onderneming heeft eveneens een aantal programma's uitgewerkt om een verantwoordelijk gebruik van de voertuigen en van de energie bij te brengen en heeft voor zijn klanten en personeel gedragscodes opgesteld.

Het engagement van Avis Europe tegenover het milieu is één van de facetten van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming. Deze omvat verschillende domeinen zoals de keuze van zijn leveranciers, zijn personeelsbeleid, de steun aan caritatieve of internationale instellingen met een sociaal karakter (Unicef, WWF, Restos du Coeur in Frankrijk, slachtoffers van overstromingen in centraal Europa, ...).

In de autodistributie zijn de gecommercialiseerde voertuigen steeds performanter : de veiligheid van de gebruikers, het verbruik van de brandstof, de lichtheid en weerstand van de gebruikte materialen en de aanpassing aan een

optimale recyclage werden aanzienlijk verbeterd. D'leteren Auto let er tevens op dat zijn werkmethodes, zowel op semi-industrieel vlak als wat de detailafwerking betreft, verbeterd worden : meer respect voor het milieu, en meer in het bijzonder wat betreft de ophaling van afval en de bescherming van de lucht, van de bodem en van het water, onder meer door het veilig opslaan van gevaarlijke producten in bovengrondse opslag-tanken, door gebruik te maken van spuitcabines die voldoen aan de hoge normen van solventarme verven, en een selectieve behandeling van het gebruikte water afkomstig van het ontwaxen van nieuwe voertuigen.

D'leteren Auto heeft onlangs meegewerkt aan de totstandkoming van Febelauto, een organisme dat de autorecyclage in België controleert en coördineert. Sedert december 2003 werden campagnes gelanceerd om het ophalen van autowrakken te stimuleren en zo de vervuiling te doen afnemen en een maximale recyclage van voertuigen mogelijk te maken.

Als autodistributeur en tegelijkertijd ook belangrijk werkgever in de stad, is D'leteren Auto bovendien fel betrokken bij de discussies tussen overheids- en privé-instellingen wat betreft mobiliteit. De onderneming heeft een plan uitgewerkt voor zijn medewerkers van de zetel van Elsene dat het gebruik van aanvullende transportmiddelen stimuleert.

Op het vlak van de integratie in zijn stedelijke omgeving is de onderneming toegetreden tot het programma van maatschappijbewuste ondernemingen dat met name culturele programma's (bijdrage tot de restauratie van het Omroepgebouw en de werking van de culturele activiteiten van de vzw Flagey) opzet ten gunste van de lokale gemeenschappen.

Bovendien heeft de onderneming een akkoord gesloten met de Royal Automobile Club van België voor de uitbouw van de RACB Safety Academy, die vormingsstages in verantwoordelijk rijden organiseert, met name afgestemd op jonge chauffeurs.