

GROUPE BRUXELLES LAMBERT  
Société Anonyme

Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015

***Allocution du Président du Comité des Nominations et des Rémunérations***

Mesdames,  
Messieurs,

En ma qualité de Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de GBL, j'ai le plaisir de vous présenter, et de commenter, le rapport de rémunération de la société afférent à l'exercice 2014.

Je vous rappelle que, conformément au droit des sociétés, il appartient à l'Assemblée d'approuver le rapport de rémunération.

J'ai structuré mon discours autour des trois points suivants :

1. Transition dans la gouvernance de GBL ;
2. Travaux du Comité ;
3. Rapport de rémunération.

1. Transition dans la gouvernance de GBL

Le 2 février 2015, Albert Frère a informé le Président du Conseil d'Administration de GBL de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'Administrateur et dès lors, de renoncer à l'exercice de ses fonctions de CEO, à l'issue de la présente Assemblée.

Je vous rappelle qu'en 2012, en préparation de cette transition, Ian Gallienne et Gérard Lamarche ont été nommés comme Administrateurs Délégués et ont, depuis lors, aux côtés d'Albert Frère, géré le groupe de manière dynamique. Ceux-ci continueront donc à assumer ensemble la gestion journalière de la société.

Par ailleurs, Albert Frère a souligné qu'en tant qu'actionnaire de contrôle conjoint, il restera profondément attaché au groupe et suivra avec attention et intérêt ses activités et son évolution.

Je profite de votre présence à cette réunion, pour le remercier en votre nom et celui de la société pour son inestimable contribution au développement de GBL en partenariat avec Paul Desmarais et ses fils. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a décidé de lui conférer le titre de Président d'Honneur.

## 2. Travaux du Comité

Le Comité s'est réuni une seule fois en 2014. Une deuxième réunion, initialement prévue le 29 octobre 2014, a été postposée au 2 février 2015.

Le 27 février 2014, le Comité a pris connaissance du curriculum vitae de Paul Desmarais III et a recommandé cette candidature au Conseil.

Il s'est particulièrement penché sur l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités en fonction des exigences légales. Dans ce contexte, il a constaté que Jean Stéphane perdra à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire de 2015 sa qualité d'Administrateur indépendant qui intervient au terme de 12 années d'exercice conformément à l'article 526 ter du Code des Sociétés. Il a dès lors décidé d'entamer la recherche d'un nouvel Administrateur indépendant, féminin de surcroît, afin d'atteindre à l'horizon de 2017, le quota légal d'un tiers de membres féminins. Il a invité les membres du Comité à proposer des candidatures susceptibles de rencontrer ces besoins.

Il s'est par ailleurs, penché sur l'intéressement à long terme du Management Exécutif et du personnel et a proposé un plan d'options sur lequel je reviendrai dans un instant.

Il a également examiné le projet de rapport de rémunération qui a été publié dans le rapport annuel 2013 et approuvé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2014 et a rédigé le rapport que je vous ai présenté lors de cette Assemblée.

Enfin, il a analysé le questionnaire destiné aux Administrateurs non-exécutifs devant permettre d'évaluer leur interaction avec le Management Exécutif en 2013. Il a décidé d'étendre cet exercice d'évaluation au Comité d'Audit et au Comité des Nominations et des Rémunérations. Je vous rappelle que la réunion à ce sujet s'est tenue à l'occasion du Conseil d'Administration du 12 mars 2014 (et non pas lors du Conseil de novembre 2013), afin de permettre aux Administrateurs élus en 2013 d'y participer après avoir assisté à quatre réunions du Conseil d'Administration.

Lors de la réunion du 2 février 2015, le Comité s'est principalement penché sur les sujets suivants :

- le non renouvellement du mandat d'Administrateur d'Albert Frère et la renonciation par celui-ci à ses fonctions de CEO ;
- la démission de Georges Chodron de Courcel et Jean Stéphane ;
- le renouvellement du mandat de cinq Administrateurs et la nomination de trois nouveaux Administrateurs (Cedric Frère, Ségolène Gallienne et Marie Polet), dont deux femmes ;
- la reconnaissance de l'indépendance de deux Administrateurs femmes, en l'occurrence Antoinette d'Aspremont Lynden et Marie Polet ;
- la formule d'intéressement à long terme en faveur du Management Exécutif et du personnel de GBL pour 2015 ;
- le rapport de rémunération que je vous propose d'aborder dans un instant, et ;

- l'évaluation annuelle de l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif au niveau du Conseil et de ses Comités en 2014.

La plupart de ces propositions seront soumises à votre approbation tout à l'heure et je laisse le soin au Président du Conseil de vous présenter les trois candidats Administrateurs lorsque nous soumettrons leur nomination au vote.

### 3. Rapport de rémunération

Tout d'abord je souhaite vous rappeler la politique de rémunération.

Comme vous le savez, celle-ci a fait l'objet d'une révision en 2011 dans le souci de l'adapter aux pratiques de marché.

En ce qui concerne le Management Exécutif, la politique de rémunération s'inspire davantage des caractéristiques du métier d'une société à portefeuille, dont les performances s'évaluent à long terme. Ceci explique le choix d'une rémunération fixe, sans rémunération variable à court terme. Le niveau de cette rémunération est déterminé pour une période de trois ans.

En 2013, la rémunération du CEO et des deux autres Administrateurs-Délégués a été revue pour la période de 2013 à 2015 :

- pour le CEO la rémunération brute annuelle a été portée à EUR 3 millions ;
- pour les deux autres Administrateurs-Délégués, la rémunération nette a été fixée à EUR 820.000.

Conformément aux nouvelles pratiques de marché, Ian Gallienne et Gérard Lamarche bénéficient d'un plan de pension de type « à contributions définies » alimenté annuellement à raison de 21 % de leur rémunération nette.

Enfin, le Management Exécutif, à l'exception du CEO, bénéficie d'un plan d'intéressement à long terme sous la forme d'options sur des actions d'une sous-filiale de GBL, dont le portefeuille est principalement composé d'actions GBL et accessoirement d'autres titres du portefeuille de la société. Cette sous-filiale acquiert des actions GBL au moyen d'un financement bancaire, garanti par GBL à la valeur du marché.

Les options ont une durée de vie de 10 ans et sont, après 3 ans, exerçables et cessibles.

Le plan est lié aux performances de la société. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration détermine, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, la valeur du coefficient qui s'applique à l'attribution d'options de l'année et qui reflète l'appréciation de la performance des deux Administrateurs-Délégués. Ce coefficient prend en compte un critère quantitatif (le total shareholders' return sur 10 ans de l'action GBL par rapport au BEL 20 et au CAC 40) ainsi qu'un critère d'appréciation qualitatif.

Pour rappel, en 2013, la fourchette haute du coefficient appliqué pour l'attribution des options au Management Exécutif avait été portée de 125 % à 160 % et peut ainsi depuis lors varier entre 0 et 160 % de la rémunération brute du Management Exécutif. Un coefficient de 135% avait été retenu pour 2014.

En 2015, le plan a, à l'instar du plan 2014, pris la forme d'un plan annuel d'options sur actions existantes d'une sous-filiale de GBL qui détient principalement des actions GBL. Le Conseil du 13 mars 2015 qui a approuvé ce plan, a évalué la performance des deux Administrateurs-Délégués et a fixé le coefficient à 145%.

La valeur maximale des actions sous-jacentes aux options à attribuer aux membres du Management Exécutif et du personnel reste néanmoins inchangée à EUR 13,5 millions.

Aujourd'hui, vous êtes donc invités à vous prononcer sur le principe de ce plan ainsi que sur sa valeur maximale.

Mesdames, Messieurs,

Je vous remercie de votre attention.