

Gouvernance d'Entreprise

161	Déclaration de Gouvernance d'Entreprise
162	Conseil d'Administration
172	Comités du Conseil
174	Rapport de rémunération
176	Contrôle des comptes
177	Personnel et organisation
180	Gestion des risques et contrôle interne
181	Politique en matière de conflit d'intérêts
183	Politique relative aux transactions sur les titres GBL
183	Actionnaires
187	Autres informations concernant la Société
190	Mandats des Administrateurs de 2014 à 2018

Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

Groupe Bruxelles Lambert (« GBL » ou la « Société ») veille à respecter l'ensemble des réglementations en matière de gouvernance d'entreprise. Dans ce contexte, elle se conforme notamment aux dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 (le « Code 2009 ») qui lui sert de code de référence, conformément à l'arrêté royal du 6 juin 2010, et qui peut être consulté sur www.corporategovernancecommittee.be.

Les principes de conduite des membres du Conseil d'Administration de GBL et de ses Comités spécialisés ainsi que les règles de fonctionnement de ces organes sont regroupés dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise (la « Charte »). Ce document comprend en outre le Dealing Code qui reprend les règles applicables aux opérations sur titres GBL. La Charte a été publiée, pour la première fois, fin 2005. Depuis lors, le Conseil d'Administration veille à ce que ce document soit en concordance avec le Code 2009 ainsi qu'avec les différentes évolutions légales en matière de gouvernance d'entreprise. Le document ainsi amendé est disponible sur le site Internet de la Société (www.gbl.be).

La présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise décrit la composition et le mode de fonctionnement des organes d'administration de GBL et de leurs comités. Elle commente l'application pratique des règles de gouvernance de GBL pendant l'exercice social clôturé au 31 décembre 2018 et la période comprise entre cet exercice et le Conseil d'Administration du 14 mars 2019. Elle précise, en outre, les dispositions du Code 2009 auxquelles la Société déroge et explique ces dérogations. Elle comprend un rapport de rémunération et reflète les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société. Enfin, en application de la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines sociétés et groupes, le présent chapitre comprend une description de la politique de diversité du Conseil d'Administration et du Management Exécutif.

1. Conseil d'Administration

1.1. Composition au 31 décembre 2018

	Mandats en cours	Participation aux Comités du Conseil et/ou au Management Exécutif
Président du Conseil d'Administration		
Baron Frère (Gérald)	2015-2019	Membre du Comité Permanent
Vice-Présidents, Administrateurs		
Paul Desmarais, jr.	2015-2019	Membre du Comité Permanent
Thierry de Rudder	2016-2020	Président du Comité Permanent
Administrateurs-Délégués		
Ian Gallienne	2016-2020	Membre du Comité Permanent Membre du Management Exécutif
Gérard Lamarche	2015-2019	Membre du Comité Permanent Membre du Management Exécutif
Administrateurs		
Victor Delloye	2017-2021	Membre du Comité Permanent
Paul Desmarais III	2018-2022	Membre du Comité Permanent
Baron Cedric Frère	2015-2019	Membre du Comité Permanent
Ségolène Gallienne	2015-2019	Membre du Comité Permanent
Jocelyn Lefebvre	2017-2021	Membre du Comité Permanent
Gilles Samyn	2015-2019	Membre du Comité Permanent, du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations
Amaury de Seze	2017-2021	Membre du Comité Permanent et Président du Comité des Nominations et des Rémunérations
Arnaud Vial	2017-2021	Membre du Comité Permanent et du Comité d'Audit
Administrateurs indépendants		
Comtesse Antoinette d'Aspremont Lynden	2015-2019	Présidente du Comité d'Audit
Laurence Danon Arnaud	2017-2021	Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations
Marie Polet	2015-2019	Membre du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations
Agnès Touraine	2018-2021 ⁽¹⁾	Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations
Martine Verluyten	2017-2021	Membre du Comité d'Audit
Président d'Honneur		
Baron Frère (Albert) [†]		
Administrateurs-Délégués honoraires		
Jacques Moulaert et Emile Quevrin		
Administrateurs honoraires		
Comte Baudouin du Chastel de la Howarderie, Jacques-Henri Gougenheim, Comte Jean-Jacques de Launoit et Aldo Vastapane		

(1) Depuis le 31 octobre 2018, date de sa cooptation par le Conseil d'Administration en remplacement de Christine Morin-Postel décédée le 21 juillet 2018

1.1.1. Composition du Conseil d'Administration

La composition du Conseil d'Administration de GBL reflète l'actionnariat de contrôle de la Société. GBL est, en effet, contrôlée par Pargesa Holding S.A. (via sa filiale à 100 %, Pargesa Netherlands B.V.). Pargesa Holding S.A. est une société de droit suisse, elle-même contrôlée par Parjointco N.V., société de droit néerlandais dont le contrôle est détenu à parité par les groupes Frère et Power Corporation du Canada aux termes d'une convention conclue en 1990 entre les deux groupes.

Cette convention a pour but d'établir et de maintenir un contrôle paritaire entre le groupe Power Corporation du Canada et le groupe Frère dans Pargesa Holding S.A., GBL et leurs filiales respectives désignées. Elle a été prorogée le 18 décembre 2012 et expire en 2029, sauf nouvelle prorogation.

Au 31 décembre 2018, le Conseil de GBL compte, sur un total de dix-huit membres, dix représentants proposés par l'actionnaire de contrôle, Pargesa Holding S.A.

La structure de l'actionnariat explique la composition du Conseil d'Administration, laquelle déroge au Code 2009 qui recommande que le Conseil soit composé de manière à ce qu'aucun Administrateur individuel ou groupe d'Administrateurs ne puisse dominer les prises de décisions.

Cette situation de contrôle justifie également la présence, au 31 décembre 2018, de représentants proposés par l'actionnaire de contrôle, Pargesa Holding S.A., au Comité Permanent (dix membres sur treize), au Comité d'Audit (deux membres sur cinq) et au Comité des Nominations et des Rémunérations (deux membres sur cinq).

C'est dans ce cadre que GBL a développé une politique de diversité pour son Conseil d'Administration conformément à la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines sociétés et groupes (pour plus de détails, voir section ESG en pages 54 à 67 du présent rapport annuel). La Société assure également la présence et la contribution d'Administrateurs indépendants en nombre et qualité suffisants, veillant ainsi au respect des intérêts de l'ensemble des actionnaires de la Société. Elle a aussi renforcé progressivement la présence féminine au sein de son Conseil et de ses Comités conformément à la loi du 28 juillet 2011 qui vise à garantir la présence des femmes dans le Conseil d'Administration des sociétés cotées. Le Conseil d'Administration de GBL comprend cinq Administrateurs indépendants et compte six femmes Administrateurs sur un total de dix-huit membres.

1.1.2. Evolutions de gouvernance

Le 10 décembre 2018, la Société a annoncé des changements de gouvernance qui prendront effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019 :

- Paul Desmarais, jr. deviendra Président du Conseil d'Administration et succèdera ainsi à Gérald Frère qui sera nommé Vice-Président du Conseil et Président du Comité Permanent, en remplacement de Thierry de Rudder.
- Amaury de Seze demeurera Président du Comité des Nominations et Rémunérations et deviendra Vice-Président du Comité Permanent.

Par ailleurs, Arnaud Vial a fait part au Président du Conseil d'Administration de la Société de son souhait de quitter ses fonctions d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire pour des raisons de santé.

1.1.3. Nominations proposées à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2019

Les mandats d'Antoinette d'Aspremont Lynden, Paul Desmarais, jr., Gérald Frère, Cedric Frère, Ségolène Gallienne, Gérard Lamarche, Marie Polet et Gilles Samyn viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019. Gilles Samyn ne sollicitant pas le renouvellement de son mandat, il est demandé à l'Assemblée Générale Ordinaire de renouveler le mandat des autres Administrateurs pour une période de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale de 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Il est également demandé à l'Assemblée Générale de ratifier la cooptation d'Agnès Touraine en qualité d'Administrateur telle que décidée par le Conseil d'Administration du 31 octobre 2018, pour un mandat courant jusqu'à l'Assemblée Générale de 2021, période correspondant à la durée du mandat restant à courir de Christine Morin-Postel décédée le 21 juillet 2018.

L'Assemblée Générale est aussi invitée à nommer Xavier Le Clef et Claude Généreux comme Administrateur. Le mandat de Xavier Le Clef aurait une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale de 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022. Celui de Claude Généreux prendrait fin à l'Assemblée Générale de 2021, soit la durée du mandat laissé vacant par Arnaud Vial.

Xavier Le Clef

Né le 4 août 1976 à Wilrijk, Belgique, de nationalité belge

Xavier Le Clef est licencié en sciences économiques appliquées de la Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB) et est titulaire d'un MBA de la Vlerick Business School.

Il débute sa carrière au sein du cabinet de conseil Arthur D. Little et rejoint, en 2006, la Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP), chargé du suivi de divers dossiers industriels. Il en devient CEO en 2015.

La même année, il est nommé Administrateur de Frère-Bourgeois dont il est le Co-CEO depuis 2018. Il est Président, Administrateur et/ou membre des comités de plusieurs sociétés du portefeuille du groupe CNP (Caffitaly, International Duty Free, APG, AOT Energy (AOT Holding)).

Claude Généreux

Né le 10 avril 1962 à Montréal, Canada, de nationalité canadienne

Claude Généreux est diplômé en Génie de l'Université McGill et en Economie politique de l'Université d'Oxford (boursier Rhodes). Depuis 2015, il est Vice-Président de Power Corporation du Canada ainsi que de la Financière Power. Il siège au Conseil d'Administration de Great-West Lifeco, de la Financière IGM ainsi qu'à celui d'un certain nombre de filiales. Il est aussi Associé senior Emeritus de McKinsey & Company, un leader mondial du conseil en gestion. Durant ses 28 années chez McKinsey, il a servi des sociétés d'envergure œuvrant dans les secteurs des services financiers, de l'énergie et des ressources, et a assumé divers rôles globaux de leadership (secteur énergie, recrutement global, évaluation et élections des Associés). Claude Généreux a contribué à lancer le bureau de McKinsey à Montréal en 1991 et a également travaillé à ses bureaux de Paris, Toronto et Stockholm. Il siège aux Conseils de l'Université McGill (Vice-Président du Conseil des Gouverneurs), des Fondations Jeanne Sauvé et Michaëlle Jean ainsi qu'au Conseil de la Fondation des Bourses Rhodes du Canada.

Enfin, il est demandé à l'Assemblée Générale de reconnaître la qualité d'indépendant à Antoinette d'Aspremont Lynden, Marie Polet et Agnès Touraine. Pour être qualifié au statut d'indépendant, un Administrateur doit, conformément à la Charte, satisfaire aux critères énumérés par l'article 526ter du Code des Sociétés. Le Conseil d'Administration est d'avis qu'à la lumière des critères du Code des Sociétés, Antoinette d'Aspremont Lynden, Marie Polet et Agnès Touraine qualifient au statut d'indépendant. Ces dernières ont, par ailleurs confirmé leur indépendance par écrit, respectivement le 17 janvier 2019, le 13 février 2019 et le 25 octobre 2018.

1.2. Informations et renseignements sur les Administrateurs ⁽¹⁾

1.2.1. Principale activité et autres mandats exercés par les membres du Conseil d'Administration

La liste complète des mandats exercés par les membres du Conseil d'Administration au cours des cinq dernières années est reprise à la page 190 du présent rapport. La liste des mandats exercés au cours de l'exercice 2018 dans des sociétés cotées se trouve au point 1.2.4.

Gérald Frère Président du Conseil d'Administration



Né le 17 mai 1951, à Charleroi, Belgique, de nationalité belge.

Après des études en Suisse, Gérald Frère rejoint l'entreprise familiale, le groupe Frère-Bourgeois (Belgique), dans laquelle il assume la fonction d'Administrateur-Délégué. Il exerce en outre le mandat de Président du Conseil d'Administration de Loverval Finance S.A. jusqu'au 28 décembre 2017. Il a également été Régent de la Banque Nationale de Belgique jusqu'en mai 2018.

Il siège au Conseil d'Administration de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1982. En 1993, il est nommé Administrateur-Délégué et Président du Comité Permanent, fonctions qu'il assume jusque fin 2011, date à laquelle il a pris sa retraite. Depuis le 1^{er} janvier 2012, il préside le Conseil d'Administration.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 301.292

Adresse de contact

Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue Marnix
1000 Bruxelles (Belgique)

Paul Desmarais, jr. Vice-Président du Conseil d'Administration



Né le 3 juillet 1954, à Sudbury, Ontario, Canada, de nationalité canadienne.

Paul Desmarais, jr. est diplômé en commerce de l'Université McGill de Montréal et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau.

Il s'est joint à Power Corporation du Canada en 1981 et a occupé le poste de Vice-Président l'année suivante. En 1984, il a guidé la création de la Corporation Financière Power afin de consolider, sous une même bannière, les principales participations financières de Power et celles de Pargesa Holding S.A. Paul Desmarais, jr. a été Vice-Président de la Financière Power de 1984 à 1986, Président et Chef de l'Exploitation de 1986 à 1989, Vice-Président Exécutif du Conseil de 1989 à 1990, Président Exécutif du Conseil de 1990 à 2005, Président du Comité Exécutif de 2006 à 2008 et est co-Président Exécutif du Conseil depuis 2008. Il a également été Vice-Président du Conseil de Power Corporation de 1991 à 1996. Il a été nommé Président du Conseil et co-Chef de la Direction de Power Corporation en 1996.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1990.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

Power Corporation du Canada
751, square Victoria
Montréal, Québec H2Y 2J3 (Canada)

Thierry de Rudder Vice-Président du Conseil d'Administration



Né le 3 septembre 1949, à Paris, France, ayant la double nationalité belge et française.

Thierry de Rudder est diplômé en mathématiques de l'Université de Genève et de l'Université Libre de Bruxelles. Il est titulaire d'un MBA de la Wharton School à Philadelphie.

Il débute sa carrière aux Etats-Unis et entre à la Citibank en 1975 où il exerce diverses fonctions à New York puis en Europe.

Il est aujourd'hui Vice-Président du Conseil d'Administration et Président du Comité Permanent de Groupe Bruxelles Lambert qu'il a rejoint en 1986 et dont il a été Administrateur-Délégué jusqu'en décembre 2011.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 85.000

Adresse de contact

Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue Marnix
1000 Bruxelles (Belgique)

(1) Tels que communiqués individuellement à la Société par chacun des membres du Conseil d'Administration

Ian Gallienne
Administrateur-Délégué



Né le 23 janvier 1971, à Boulogne-Billancourt, France, de nationalité française.

Ian Gallienne est titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau.

Il débute sa carrière en Espagne, en 1992, en tant que co-fondateur d'une société commerciale. De 1995 à 1997, il est membre de la direction d'une société de conseil spécialisée dans le redressement de sociétés en difficulté en France. De 1998 à 2005, il est Directeur des fonds de private equity Rhône Capital LLC à New York et à Londres. En 2005, il crée le fonds de private equity Ergon Capital à Bruxelles et en est l'Administrateur-Délégué jusqu'en 2012.

En 2012, il devient Administrateur-Délégué de Groupe Bruxelles Lambert, dont il était Administrateur depuis 2009.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 20.000

Adresse de contact

Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue Marnix
1000 Bruxelles (Belgique)

Gérard Lamarche
Administrateur-Délégué



Né le 15 juillet 1961, à Huy, Belgique, de nationalité belge.

Gérard Lamarche est diplômé en Sciences Economiques de l'Université de Louvain-La-Neuve et de l'Institut du Management de l'INSEAD (*Advanced Management Program for Suez Group Executives*). Il a également suivi la formation du Wharton International Forum en 1998-1999 (*Global Leadership Series*).

Il a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique et aux Pays-Bas en 1987. En 1988, Gérard Lamarche intègre la Société Générale de Belgique en qualité de gestionnaire d'investissements, contrôleur de gestion de 1989 à 1991 puis conseiller pour les opérations stratégiques de 1992 à 1995.

Il entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de Chargé de mission auprès du Président et Secrétaire du Comité de Direction (1995-1997) avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités.

En 2000, Gérard Lamarche poursuit son parcours par un volet industriel en rejoignant NALCO (filiale américaine du groupe Suez – leader mondial du traitement de l'eau industrielle) en qualité d'Administrateur Directeur Général. En janvier 2003, il est nommé CFO du groupe Suez.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2011 et Administrateur-Délégué depuis le 1^{er} janvier 2012.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 6.300

Adresse de contact

Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue Marnix
1000 Bruxelles (Belgique)

Antoinette d'Aspremont Lynden
Administrateur



Née le 24 octobre 1949, à Londres, Royaume-Uni, de nationalité belge.

Antoinette d'Aspremont Lynden est Master of Science de la School of Engineering de l'Université de Stanford, en Californie, et Docteur en Sciences Economiques appliquées de l'Université Catholique de Louvain. Elle débute sa carrière dans le conseil en méthodes quantitatives à Palo Alto, en Californie. Entre 1973 et 1990, elle exerce différentes fonctions à la Banque Bruxelles Lambert à Bruxelles. Elle est ensuite, pendant vingt ans, professeur de Gestion à l'Université Charles-de-Gaulle Lille 3. Elle enseigne par ailleurs la Comptabilité et l'Analyse Financière en qualité de professeur invité à l'Institut d'Etudes Politiques (Sciences Po) de Lille. Elle est également active dans le secteur non marchand, en qualité de Présidente de la Société Royale de Philanthropie à Bruxelles, Trésorière de la Cathédrale des SS Michel et Gudule à Bruxelles, Membre du jury francophone du Prix Reine Paola pour l'enseignement (Présidente de 2002 à 2012), Membre du Pouvoir Organisateur du Collège de Maredsous (Belgique) et Administrateur de la Donation Royale (Belgique).

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2011.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

23, avenue du Général de Gaulle
1050 Bruxelles (Belgique)

Laurence Danon Arnaud

Administrateur



Née le 6 janvier 1956, à Bordeaux (Gironde), France, de nationalité française.

Laurence Danon Arnaud est ancienne élève de l'École Normale Supérieure Paris (1977), agrégée de sciences physiques (1980) et Ingénieur du Corps des Mines (1981-1984).

Après cinq années au Ministère de l'Industrie et à la Direction des Hydrocarbures, Laurence Danon Arnaud entre dans le groupe ELF en 1989. Elle occupe différents postes dans la branche Chimie du groupe TOTAL FINA ELF dont en particulier, entre 1996 et 2001, celui de CEO de BOSTIK, n° 2 mondial des adhésifs.

En 2001, elle est nommée PDG du Printemps et membre du Conseil exécutif de PPR (KERING). Après le repositionnement du Printemps et la cession réussie en 2007, elle rejoint le monde de la finance, de 2007 à 2013 comme Présidente du Directoire d'Edmond de Rothschild Corporate Finance et à partir de 2013 en tant que Présidente de la banque d'affaires Leonardo & Co. Suite à la cession de cette dernière à NATIXIS en 2015, elle se consacre à son family office, PRIMEROSE SAS.

Laurence Danon Arnaud est Administrateur de Gecina depuis 2017 ainsi que de Amundi depuis 2015 et de TF1 depuis 2010. Elle a été membre d'autres Conseils d'Administration : Diageo (2006-2015), Plastic Omnium (2003-2010), Experian Plc. (2007-2010), Rhodia (2008-2011) et du Conseil de Surveillance de BPCE (2009-2013).

Depuis 2015, Laurence Danon Arnaud est également Membre de l'Académie Française des Technologies.

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2017.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 100

Adresse de contact

30, boulevard Victor Hugo
92200 Neuilly-sur-Seine (France)

Victor Delloye

Administrateur



Né le 27 septembre 1953, de nationalité belge.

Victor Delloye est licencié en droit de l'Université Catholique de Louvain et maître en Sciences Fiscales de l'École Supérieure des Sciences Fiscales (ICHEC - Bruxelles). Depuis l'année académique 1989-1990, il est chargé de conférences à l'Executive Master en Gestion Fiscale à la Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB).

Il rejoint le groupe Frère-Bourgeois en 1987 et est Administrateur-Secrétaire Général de Frère-Bourgeois et de sa filiale Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP). Il est également Vice-Président de l'Association Belge des Sociétés Cotées ASBL.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1999.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

Frère-Bourgeois
12, rue de la Blanche Borne
6280 Loverval (Belgique)

Paul Desmarais III

Administrateur



Né le 8 juin 1982, à Montréal, Québec, Canada, de nationalité canadienne.

Paul Desmarais III est diplômé en Economie de l'Université de Harvard et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau.

Il débute sa carrière en 2004 chez Goldman Sachs aux Etats-Unis. En 2010, il intègre Imerys en France comme gestionnaire de projets, et rejoint en 2012 Great-West Lifeco (Canada) en tant que Vice-Président adjoint du Risk Management. En mai 2014, il est nommé Vice-Président de Power Corporation du Canada et de Corporation Financière Power.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2014.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

Power Corporation du Canada
751, square Victoria
Montréal, Québec H2Y 2J3 (Canada)

Cedric Frère Administrateur



Né le 13 avril 1984, à Charleroi, Belgique, ayant la double nationalité belge et française.

Cedric Frère a rejoint en 2010 la Compagnie Nationale à Portefeuille en Belgique (groupe Frère-Bourgeois) dont il est Administrateur. Il a débuté sa carrière en 2007, dans le secteur bancaire, où il a occupé plusieurs fonctions notamment à Paris, Londres et Bruxelles. Il est diplômé d'un *Bachelor of Arts in Business and Economics* au Collège Vesalius à Bruxelles, Vrije Universiteit Brussel (VUB).

Il exerce en outre le mandat d'Administrateur-Délégué de Frère-Bourgeois et Financière de la Sambre S.A., le mandat d'Administrateur de diverses sociétés dont Compagnie Nationale à Portefeuille S.A., Société Civile du Château Cheval Blanc, Pargesa Holding S.A. et Caffitaly S.p.A. Il assume la fonction de Président du Conseil d'Administration de Cheval Blanc Finance SAS. Il est également Régent de la Banque Nationale de Belgique depuis mai 2018.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2015.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

Frère-Bourgeois
12, rue de la Blanche Borne
6280 Loverval (Belgique)

Ségolène Gallienne Administrateur



Née le 7 juin 1977, à Uccle, Belgique, de nationalité belge.

Ségolène Gallienne a obtenu un diplôme de *Bachelor of Arts in Business and Economics* au Collège Vesalius à Bruxelles, Vrije Universiteit Brussel (VUB). Elle a occupé la fonction de Responsable des relations publiques au sein de Belgacom (devenu Proximus) et de Directeur de la communication chez Dior Fine Jewelry. Elle est actuellement Administrateur de diverses sociétés françaises et internationales (dont Christian Dior S.E., Société Civile du Château Cheval Blanc, Frère-Bourgeois et Pargesa Holding S.A.) et Présidente du Conseil d'Administration de Diane S.A., société spécialisée dans le commerce d'objets d'art.

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2015.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

Frère-Bourgeois
12, rue de la Blanche Borne
6280 Loverval (Belgique)

Jocelyn Lefebvre Administrateur



Né le 22 décembre 1957, au Québec, Canada ayant la double nationalité canadienne et française.

Jocelyn Lefebvre est titulaire d'un diplôme de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal et est également membre de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés du Québec (CPA).

Il débute sa carrière en 1980 chez Arthur Andersen, d'abord à Montréal, puis à Bruxelles. En 1986, il rejoint le groupe industriel canadien M.I.L. Inc., où il occupe successivement les fonctions d'Adjoint au Président, Vice-Président à l'administration et aux projets spéciaux, puis aux affaires corporatives tout en assumant le poste de Président de Vickers Inc., l'une de ses principales filiales, jusqu'en 1991. En 1992, Jocelyn Lefebvre entre dans le groupe Power Corporation du Canada où il assume différentes responsabilités en Europe. Dans ce contexte, il siégeait dans les Conseils d'Administration des sociétés du groupe (Imerys, Parfinance, RTL, Suez-Tractebel, Kartesia, AFE, Orior Food). Aujourd'hui il assume la Présidence de Sagard Private Equity et est également Managing Director de Parjointco N.V. et de Power Financial Europe B.V.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2017.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

Power Corporation du Canada
751, square Victoria
Montréal, Québec H2Y 2J3 (Canada)

Marie Polet Administrateur



Née le 5 décembre 1954 à Eupen, Belgique, de nationalité belge.

Après sa licence en sciences économiques, Marie Polet entre chez British American Tobacco plc. (BAT), le n° 2 mondial du tabac.

Elle travaille dans le marketing avant d'évoluer vers des postes de Direction Générale. Elle a occupé les fonctions d'Administrateur-Délégué de British American Tobacco Belgium jusqu'en juillet 2008. Elle a passé également beaucoup de temps à l'étranger pour le groupe BAT, aux Etats-Unis, en Allemagne, aux Pays-Bas avant d'être nommée Directrice du marketing pour l'Europe à Londres. Ayant mené à bien la fusion entre BAT et STC (cigares) en Belgique, la multinationale lui a confié le soin de s'occuper de la reprise du leader du tabac en Scandinavie. Elle fut donc Directeur Général Danemark en poste à Copenhague jusqu'en janvier 2010. Elle fut ensuite promue à la fonction de Group Head of Strategy & Planning au quartier général du groupe à Londres. Du 1^{er} octobre 2011 au 16 janvier 2015, elle a été President & CEO d'Imperial Tobacco Canada dont le siège se trouve à Montréal. Jusqu'en janvier 2019, elle était *Director Strategy, Planning and Insights* du groupe à Londres.

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2015.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

24, avenue Marnix
1000 Bruxelles (Belgique)

Gilles Samyn Administrateur



Né le 2 janvier 1950, à Cannes, France, ayant la double nationalité belge et française.

Gilles Samyn est ingénieur commercial diplômé de l'Ecole de Commerce Solvay (ULB) au sein de laquelle il exerce des fonctions scientifiques ou académiques depuis 1970.

Il débute sa vie professionnelle dans le Mouvement Coopératif Belge en 1972 puis entre au Groupe Bruxelles Lambert fin 1974. Après une année passée en tant qu'indépendant, il rejoint, en 1983, le groupe Frère-Bourgeois dont il est aujourd'hui Administrateur, ainsi que Président du Conseil d'Administration de CNP.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1987.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
12, rue de la Blanche Borne
6280 Loverval (Belgique)

Amaury de Seze Administrateur



Né le 7 mai 1946, de nationalité française.

Amaury de Seze est diplômé du Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires et de la Stanford Graduate School of Business.

Sa carrière professionnelle le conduit tout d'abord chez Bull General Electric. Entre 1978 et 1993, il travaille au sein du groupe Volvo en tant que Président de Volvo Europe et Membre du Comité Exécutif du groupe. En 1993, il rejoint le groupe Paribas comme Membre du Directoire en charge des affaires industrielles. Il est actuellement Vice-Chairman du Conseil de Corporation Financière Power et a été Président de PAI Partners.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1994.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

24, avenue Marnix
1000 Bruxelles (Belgique)

Agnes Touraine

Administrateur



Née le 18 février 1955 à Neuilly-sur-Seine, France, de nationalité française.

Agnes Touraine est diplômée en droit, de Sciences-Po Paris et titulaire d'un MBA de la Columbia University.

Elle est Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et Présidente fondatrice d'Act III Consultants, un cabinet de conseil dédié aux transformations numériques. Auparavant, elle a été PDG de Vivendi Universal Publishing, après avoir passé dix ans au sein du groupe Lagardère et cinq ans chez McKinsey. Elle siège au Conseil d'Administration de Proximus (ex-Belgacom) et de Rexel ainsi qu'au Conseil de Surveillance de Tarkett. Elle a été précédemment Administrateur de Cable&Wireless plc., Neopost et Darty plc. Elle siège également au Conseil d'Administration de différentes organisations à but non lucratif telles que l'IDATE (Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe) et la French American Foundation.

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2018.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

5, rue Budé
75004 Paris (France)

Martine Verluysen

Administrateur



Née le 14 avril 1951, à Louvain, Belgique, de nationalité belge.

Licenciée en sciences économiques appliquées de la Katholieke Universiteit Leuven, Martine Verluysen commence sa carrière dans le cabinet d'audit Peat, Marwick, Mitchell, aujourd'hui KPMG. Après avoir été promue senior auditor, elle rejoint la société californienne Raychem, spécialiste de plastiques thermo-rétractables où elle exerce diverses fonctions financières en Belgique et aux Etats-Unis.

En 2000, elle rejoint Mobistar, le deuxième opérateur mobile belge, et devient rapidement le CFO. Elle finira sa carrière comme CFO chez Umicore de 2006 à 2011.

Martine Verluysen est actuellement Administrateur non-exécutif au sein des Conseils de STMicroelectronics N.V. et Thomas Cook Group plc. Elle dirige les Comités d'Audit de STMicroelectronics N.V. et de Thomas Cook Group plc. où elle siège également au Nomination Committee.

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2013.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 3.430

Adresse de contact

24/33, avenue Van Becelaere
1170 Bruxelles (Belgique)

Arnaud Vial

Administrateur



Né le 3 janvier 1953, à Paris, France, ayant la double nationalité française et canadienne.

Après ses études à l'Ecole supérieure d'Electricité, Arnaud Vial débute sa carrière en 1977 au sein de Banque Paribas (Paris). En 1988, il rejoint le groupe Pargesa Holding S.A. Jusqu'au 1^{er} juin 2018, il était Premier Vice-Président de Power Corporation du Canada et de Corporation Financière Power.

Il est Administrateur de Pargesa Holding S.A. depuis 2010 et Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2004.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2018 : 0

Adresse de contact

Power Corporation du Canada
751, square Victoria
Montréal, Québec H2Y 2J3 (Canada)

1.2.2. Désignation et nomination des Administrateurs

Les Administrateurs sont désignés et nommés sur la base des procédures et critères de sélection décrits dans la Charte au chapitre III, point A. 2. qui sont conformes aux dispositions du Code 2009 ainsi que dans la Politique de Diversité & d'Inclusion de la Société (voir page 56 du présent rapport annuel). Gérald Frère, en sa qualité d'Administrateur non-exécutif et Président du Conseil d'Administration, est chargé du processus de sélection des Administrateurs.

1.2.3. Développement professionnel

Les nouveaux Administrateurs reçoivent toute information adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du Conseil d'Administration. Si l'Administrateur est également appelé à siéger dans un Comité du Conseil d'Administration, l'information communiquée comprend une description des attributions de ce Comité, ainsi que toute autre information liée aux missions de ce Comité. De plus, les nouveaux Administrateurs ont la possibilité de s'entretenir avec le Management Exécutif de la Société sur toute question éventuelle relative à l'exécution de leur mandat. Le choix des nouveaux Administrateurs étant principalement déterminé par la grande expérience professionnelle et les compétences à mettre en rapport avec les activités d'une société à portefeuille, aucune autre formation formelle n'est actuellement mise en place.

Tout au long de leur mandat, les Administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la Société en vue de remplir leur rôle, à la fois au sein du Conseil d'Administration et des Comités.

1.2.4. Mandats exercés par les Administrateurs au sein de sociétés cotées

Le tableau ci-dessous reprend les mandats exercés au 31 décembre 2018 par chacun des Administrateurs au sein de sociétés cotées, tant en Belgique qu'à l'étranger.

Pour ce qui est du nombre de mandats, deux chiffres ont été retenus : tout d'abord, le nombre total de mandats exercés et ensuite, un nombre inférieur ou égal obtenu en regroupant tous les mandats exercés au sein d'un même groupe au titre de la représentation de celui-ci dans ses différentes participations.

Le caractère propre d'une société à portefeuille est de détenir des participations dont le suivi doit être assuré par les gestionnaires de la société. Dans ce contexte, les Administrateurs peuvent légitimement occuper plus de cinq mandats au titre d'activité professionnelle principale, ce qui explique la raison pour laquelle la Charte déroge à cette disposition du Code 2009.

	Nombre de mandats	Nom de la société cotée
Gérald Frère	3/2	Corporation Financière Power (CDN) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Paul Desmarais, jr.	8/1	Power Corporation du Canada (CDN) Corporation Financière Power (CDN) Great-West Lifeco Inc. (CDN) IGM Financial Inc. (CDN) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B) LafargeHolcim (CH) SGS S.A. (CH)
Thierry de Rudder	1/1	Groupe Bruxelles Lambert (B)
Ian Gallienne	5/1	Groupe Bruxelles Lambert (B) adidas AG (D) Imerys (F) Pernod Ricard (F) SGS S.A. (CH)
Gérard Lamarche	5/1	Groupe Bruxelles Lambert (B) LafargeHolcim (CH) SGS S.A. (CH) Total S.A. (F) Umicore (B)

	Nombre de mandats	Nom de la société cotée
Antoinette d'Aspremont Lyden	2/2	BNP Paribas Fortis (B) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Laurence Danon Arnaud	4/4	Amundi (F) Gecina (F) Groupe Bruxelles Lambert (B) TF1 (F)
Victor Delloye	2/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Paul Desmarais III	3/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B) Imerys (F)
Cedric Frère	3/2	Banque Nationale de Belgique (B) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Ségolène Gallienne	3/2	Christian Dior S.E. (F) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Jocelyn Lefebvre	2/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Marie Polet	1/1	Groupe Bruxelles Lambert (B)
Gilles Samyn	4/1	Métropole Télévision (M6) (F) ⁽¹⁾ Pargesa Holding S.A. (CH) ⁽¹⁾ Groupe Bruxelles Lambert (B) Pernod Ricard (F)
Amaury de Seze	2/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Agnès Touraine	4/4	Groupe Bruxelles Lambert (B) Proximus (B) Rexel (B) Tarkett S.A. (F)
Martine Verluysen	3/3	Groupe Bruxelles Lambert (B) STMicroelectronics N.V. (NL) Thomas Cook Group plc. (UK)
Arnaud Vial	2/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)

(1) Mandats exercés au sein du groupe Frère-Bourgeois

1.2.5. Liens familiaux entre les membres du Conseil d'Administration

- Gérald Frère est le beau-frère de Thierry de Rudder et de Ian Gallienne.
- Gérald Frère est le père de Cedric Frère et le frère de Ségolène Gallienne.
- Ian Gallienne est l'époux de Ségolène Gallienne.
- Thierry de Rudder est l'oncle de Cedric Frère.
- Paul Desmarais, jr. est le père de Paul Desmarais III.

1.2.6. Expertise et expérience en matière de gestion des membres du Conseil d'Administration

Parmi les critères retenus pour la sélection des Administrateurs, figurent leur expertise et leur expérience en matière de gestion et de finance comme le prévoit la Politique de Diversité & d'Inclusion de GBL.

L'activité et les mandats exercés par les Administrateurs attestent de l'expertise et de l'expérience de chacun d'entre eux.

1.2.7. Absence de condamnation pour fraude et incrimination et/ou sanction publique

Au cours des cinq dernières années, aucun des Administrateurs n'a été condamné pour un délit de fraude et aucune incrimination ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre aucun des Administrateurs par des autorités statutaires ou réglementaires.

De même, au cours des cinq dernières années, aucun des Administrateurs n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

1.2.8. Faillite, mise sous séquestre ou liquidation de sociétés à laquelle un Administrateur a été associé en qualité de dirigeant au cours des cinq dernières années

Aucun des Administrateurs n'a été associé, au cours des cinq dernières années, à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, à l'exception d'Arnaud Vial dans la dissolution de la société SiHMM (Luxembourg). Cette dissolution est intervenue après que SiHMM ait vendu ses actifs et distribué les produits correspondants à ses actionnaires.

1.2.9. Conflits d'intérêts potentiels entre les membres du Conseil d'Administration

Les conflits d'intérêts potentiels théoriques suivants ont été identifiés :

- Gérald Frère est Premier Vice-Président de Pargesa Holding S.A., Administrateur de Corporation Financière Power, Président du Conseil d'Administration de Frère-Bourgeois et exerce différents mandats d'Administrateur au sein du groupe Frère-Bourgeois.
- Cedric Frère est Administrateur de Pargesa Holding S.A. et exerce différents mandats d'Administrateur Exécutif au sein du groupe Frère-Bourgeois.
- Ségolène Gallienne est Administrateur de Pargesa Holding S.A. et exerce différents mandats d'Administrateur au sein du groupe Frère-Bourgeois.
- Gilles Samyn est Administrateur de Pargesa Holding S.A., de Frère-Bourgeois et d'autres sociétés du groupe Frère-Bourgeois.
- Victor Delloye est Administrateur de Pargesa Holding S.A. et exerce également différents mandats d'Administrateur Exécutif au sein du groupe Frère-Bourgeois.
- Paul Desmarais, jr., Paul Desmarais III, Jocelyn Lefebvre et Arnaud Vial sont Administrateurs de Pargesa Holding S.A. et exercent différentes fonctions d'Administrateur au sein du groupe Power Corporation du Canada.
- Amaury de Seze est Administrateur de Pargesa Holding S.A., Vice-Chairman de Corporation Financière Power ainsi qu'Administrateur de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.

1.2.10. Arrangements ou accords conclus avec les principaux actionnaires

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu par la Société avec les principaux actionnaires en vertu duquel les Administrateurs auraient été sélectionnés en tant que membres du Conseil d'Administration.

1.2.11. Restriction concernant la cession de la participation dans le capital social de GBL

A la connaissance de la Société, il n'existe aucune restriction concernant la cession, par un Administrateur, des titres qu'il détient dans le capital social de GBL, à l'exception de ce qui est stipulé pour les périodes d'interdiction et les périodes fermées.

1.3. Management Exécutif

1.3.1. Composition

Au 31 décembre 2018, la gestion journalière de GBL est confiée à Ian Gallienne et Gérard Lamarche, Administrateurs-Délégués, qui forment le Management Exécutif de la Société.

1.3.2. Evolution de gouvernance

Le 10 décembre 2018, la Société a annoncé, qu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019, Ian Gallienne assumera seul la direction opérationnelle de la Société en qualité de CEO.

Gérard Lamarche a décidé de ne pas demander le renouvellement de son mandat de co-Administrateur-Délégué et ainsi donner une nouvelle orientation à sa carrière, après sept années passées dans le groupe. Il restera néanmoins associé au futur de GBL : il deviendra *Senior Advisor* et demeurera Administrateur ainsi que membre du Comité Permanent.

1.3.3. Compétences et fonctionnement du Management Exécutif

Le Management Exécutif assure, sur une base collégiale, la gestion journalière du groupe. Il jouit d'une large autonomie : ses pouvoirs ne se limitent pas à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration mais s'étendent à tous les actes nécessaires afin d'assurer les activités courantes de la Société et de ses filiales et de mener à bien la stratégie de la Société (voir Charte, chapitre III, point B. 1. et 2.).

C'est dans ce contexte que GBL a développé une Politique de Diversité & d'Inclusion pour le Management Exécutif conformément à la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines sociétés et groupes (voir section ESG en pages 54 à 67 du présent rapport annuel).

1.3.4. Evaluation du Management Exécutif

La Charte ne prévoit pas de procédure spécifique pour évaluer la performance du Management Exécutif, comme prévu par le Code 2009. Cette évaluation se fait de façon permanente et informelle dans le cadre des réunions du Conseil et des Comités ainsi que, de façon plus formelle, à l'occasion de l'évaluation trisannuelle de la performance du Conseil d'Administration (voir Charte, chapitre III, point A. 4.2.5. et chapitre III, point B. 4.).

Par ailleurs, les Administrateurs non-exécutifs se réunissent annuellement, en l'absence du Management Exécutif, en vue de se prononcer sur l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif. La réunion relative à l'exercice 2018 s'est tenue le 31 octobre 2018 (pour plus de détails, voir « Efficacité et évaluation du Conseil » à la page 172 du présent rapport annuel).

1.4. Compétences et fonctionnement du Conseil d'Administration

Les compétences et le fonctionnement du Conseil d'Administration sont décrits dans la Charte au chapitre III, points A. 4.1. et 4.2.

1.5. Réunions du Conseil tenues en 2018 et participation des Administrateurs

Le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois en 2018 avec, pour l'ensemble des séances, un taux moyen pondéré de présence des Administrateurs de 91,94 %. Certains membres ont participé par téléphone à certaines de ces réunions.

Le taux individuel de présence des Administrateurs à ces réunions se présente comme suit :

Administrateurs	Taux de participation
Gérald Frère	100,00 %
Paul Desmarais, jr.	85,71 %
Thierry de Rudder	100,00 %
Ian Gallienne	100,00 %
Gérard Lamarche	100,00 %
Antoinette d'Aspremont Lynden	100,00 %
Laurence Danon Arnaud	100,00 %
Victor Delloye	100,00 %
Paul Desmarais III	71,43 %
Cedric Frère	100,00 %
Ségolène Gallienne	100,00 %
Jocelyn Lefebvre	100,00 %
Christine Morin-Postel ⁽¹⁾	100,00 %
Marie Polet	85,71 %
Gilles Samyn	71,43 %
Amaury de Seze	100,00 %
Agnès Touraine ⁽²⁾	100,00 %
Martine Verluuyten	85,71 %
Arnaud Vial	57,14 %
Total	91,94 %⁽³⁾

(1) Jusqu'au 21 juillet 2018, date de son décès

(2) Depuis le 31 octobre 2018, date de sa cooptation par le Conseil d'Administration

(3) Taux de participation calculé sur la base de la présence pondérée de tous les membres durant l'exercice de leur mandat d'Administrateur

Les réunions du Conseil d'Administration de mars et de juillet ont traditionnellement à leur ordre du jour l'arrêté des états financiers consolidés et des comptes sociaux au 31 décembre et au 30 juin. Celles de mai et de novembre se penchent quant à elles sur les résultats trimestriels. A chacune de ces réunions, les prévisions de résultats de fin d'année sont examinées. Le portefeuille des participations figure en général à l'ordre du jour de toutes les réunions. Tout au long de l'année, le Conseil a consacré ses travaux au suivi de la stratégie impliquant différents projets d'investissements et de désinvestissements (dont Burberry). Le Conseil du 15 mars 2018 a approuvé le principe d'une émission obligataire institutionnelle par GBL et a arrêté l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire. Sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, ce même Conseil a arrêté le principe et les conditions de la rémunération variable à long terme à octroyer au Management Exécutif en 2018. Le Conseil d'Administration du 31 octobre 2018 a coopté Agnès Touraine comme Administrateur indépendant suite au décès de Christine Morin-Postel et l'a nommée membre du Comité des Nominations et des Rémunérations. Enfin, la réunion du 10 décembre 2018 a porté sur les évolutions de gouvernance au sein de la Société.

1.6. Efficacité et évaluation du Conseil

Conformément à son règlement d'ordre intérieur (voir Charte, chapitre III, point A. 4.2.5.), le Conseil d'Administration évalue sa performance tous les trois ans sur la base d'un questionnaire individuel. Ce questionnaire couvre l'évaluation de la taille, la composition et la performance collective du Conseil d'Administration, ainsi que la contribution effective de chaque Administrateur et l'interaction du Conseil d'Administration avec le Management Exécutif. Au-delà de cette procédure d'évaluation, les Administrateurs non-exécutifs se réunissent annuellement, en l'absence du Management Exécutif, en vue de se prononcer sur l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif. Depuis mars 2014, le champ d'application de cette évaluation est étendu au Comité d'Audit et au Comité des Nominations et des Rémunérations.

La première évaluation du Conseil d'Administration a été réalisée en 2007. La dernière procédure d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de l'interaction entre le Conseil et le Management Exécutif a été entamée au deuxième trimestre 2016. Les résultats ont été communiqués au Conseil le 4 novembre 2016 et étaient satisfaisants. Une nouvelle évaluation aura lieu en 2019.

La réunion des Administrateurs non-exécutifs, en l'absence du Management Exécutif portant sur l'exercice 2018, s'est tenue le 31 octobre 2018.

Les points suivants furent abordés :

- la qualité de la relation entre le Management Exécutif et le Conseil d'Administration ;
- les informations fournies par le Management Exécutif ;
- l'évaluation par le Conseil d'Administration du Management Exécutif ;
- la délimitation des tâches du Management Exécutif et du Conseil d'Administration ;
- la possibilité pour les Administrateurs de rencontrer le Management Exécutif en dehors des séances du Conseil.

Chacun de ces points a été jugé globalement satisfaisant.

Il n'existe pas de procédure préétablie relative à l'évaluation de la contribution et de l'efficacité de l'Administrateur dont la réélection est proposée. La contribution effective de chaque Administrateur est appréciée au moment de l'évaluation périodique du Conseil d'Administration. Par ailleurs, la proposition de renouvellement du mandat confirme implicitement la contribution et l'efficacité de la participation de cet Administrateur aux travaux du Conseil d'Administration.

2. Comités du Conseil

Le Conseil d'Administration est assisté par le Comité Permanent, le Comité des Nominations et des Rémunérations et le Comité d'Audit, lesquels exercent leurs activités sous sa responsabilité. Le règlement d'ordre intérieur de chacun de ces Comités est repris à l'Annexe 1 de la Charte.

2.1. Comité Permanent

2.1.1. Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité Permanent est composé de treize membres, dont dix sont des représentants de l'actionnaire de contrôle. Le Comité est présidé par Thierry de Rudder.

L'échéance du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur.

Membres du Comité Permanent	Mandats en cours	Taux de participation
Thierry de Rudder, Président	2016-2020	100,00 %
Paul Desmarais, jr.	2015-2019	100,00 %
Gérald Frère	2015-2019	100,00 %
Ian Gallienne	2016-2020	100,00 %
Ségolène Gallienne	2016-2019	100,00 %
Gérard Lamarche	2015-2019	100,00 %
Jocelyn Lefebvre	2017-2021	100,00 %
Victor Delloye	2017-2021	100,00 %
Paul Desmarais III	2018-2022	83,33 %
Cedric Frère	2015-2019	100,00 %
Gilles Samyn	2015-2019	100,00 %
Amaury de Seze	2017-2021	83,33 %
Arnaud Vial	2017-2021	66,67 %
Total		94,87 %⁽¹⁾

(1) Taux de participation calculé sur la base de la présence pondérée de tous les membres durant l'exercice de leur mandat de membre du Comité

Comme indiqué au point 1.1.2. ci-avant, la Société a annoncé des changements de gouvernance qui prendront effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019 :

- Gérald Frère sera nommé Président du Comité Permanent, en remplacement de Thierry de Rudder.
- Amaury de Seze deviendra Vice-Président du Comité Permanent.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 14 mars 2019 a décidé, sous réserve de l'approbation du renouvellement de leur mandat d'Administrateur, de renommer Gérald Frère, Paul Desmarais, jr., Cedric Frère, Ségolène Gallienne et Gérard Lamarche membre du Comité Permanent.

Il a également décidé de nommer Xavier Le Clef et Claude Généreux membres du Comité Permanent, en remplacement de respectivement Gilles Samyn et Arnaud Vial, sous réserve de leur nomination en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019.

2.1.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité Permanent s'est réuni à six reprises en 2018. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le taux moyen pondéré de présence des Administrateurs, pour l'ensemble des réunions en 2018 s'élève à 94,87 %.

Le Comité Permanent s'est penché, au cours de ses réunions, sur les principaux sujets devant être débattus au Conseil, à savoir :

- l'orientation stratégique et financière de GBL et la poursuite de l'exécution du plan d'actions ;
- la revue de la valorisation de GBL et de ses participations ;
- les prévisions de cash earnings et la proposition de dividende ;
- la trésorerie et la liberté d'investissement du groupe ;
- l'émission d'une obligation institutionnelle par GBL.

2.2. Comité des Nominations et des Rémunérations

2.2.1. Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité est composé de cinq membres. Le Comité est présidé par Amaury de Seze.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur.

Membres du Comité des Nominations et des Rémunérations

Membres du Comité des Nominations et des Rémunérations	Mandats en cours	Taux de participation
Amaury de Seze, Président	2017-2021	100,00 %
Laurence Danon Arnaud	2017-2021	100,00 %
Christine Morin-Postel ⁽¹⁾	2017-2018	100,00 %
Marie Polet	2015-2019	100,00 %
Gilles Samyn	2015-2019	66,67 %
Agnès Touraine ⁽²⁾	2018-2021	100,00 %
Total		92,90 %⁽³⁾

(1) Jusqu'au 21 juillet 2018, date de son décès

(2) Depuis le 31 octobre 2018, date de sa cooptation par le Conseil d'Administration

(3) Taux de participation calculé sur la base de la présence pondérée de tous les membres durant l'exercice de leur mandat de membre du Comité

Le Conseil d'Administration du 14 mars 2019 a décidé de nommer Xavier Le Clef membre du Comité des Nominations et des Rémunérations sous réserve de sa nomination par l'Assemblée Générale du 23 avril 2019 en remplacement de Gilles Samyn.

Tous les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations sont des Administrateurs non-exécutifs et trois d'entre eux sont indépendants. Ils possèdent l'expertise nécessaire en matière de gouvernance et de politique de rémunération.

2.2.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni trois fois en 2018. Comme indiqué dans le tableau repris ci-dessus, les membres du Comité ont participé aux réunions, physiquement ou par téléphone.

Lors de ces réunions, le Comité s'est principalement concentré sur les sujets suivants :

- proposition d'un nouveau plan d'options à attribuer en 2018 au Management Exécutif et fixation des paramètres et conditions d'exercice ;
- établissement du projet de rapport de rémunération et examen des autres textes relatifs à la gouvernance d'entreprise concernant la nomination et la rémunération des dirigeants à publier dans le rapport annuel 2017 ;
- rédaction du rapport du Président du Comité des Nominations et des Rémunérations à l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 avril 2018 ;
- préparation de l'évaluation annuelle de l'interaction entre le Management Exécutif et les Administrateurs non-exécutifs ;
- évolution de la gouvernance de la Société telle que visée aux points 1.1.2. et 1.3.2. ci-avant.

Il a également revu, en 2019, les principes gouvernant la composition et le fonctionnement du Conseil et des Comités. Il estime que la gouvernance de la Société répond aux réglementations en vigueur, au Code 2009 et aux meilleures pratiques tenant compte de la structure de l'actionariat

Par ailleurs, il a établi le rapport de rémunération à publier dans le rapport annuel 2018 ainsi que le rapport du Président du Comité à l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019 tel que prescrit par le Code des Sociétés.

Le Comité s'est aussi penché sur (i) le renouvellement des mandats d'Administrateur d'Antoinette d'Aspremont Lynden, Gérald Frère, Paul Desmarais, jr., Gérard Lamarche, Cedric Frère, Ségolène Gallienne et Marie Polet, (ii) la ratification de la cooptation d'Agnès Touraine ainsi que (iii) la nomination de Xavier Le Clef et Claude Généreux en qualité d'Administrateur. Il a, enfin, revu la rémunération des Administrateurs non-exécutifs et de l'Administrateur-Délégué suite aux évolutions de gouvernance annoncées par la Société le 10 décembre 2018 et décrites aux points 1.1.2. et 1.3.2. ci-avant.

2.3. Comité d'Audit

2.3.1. Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité d'Audit est composé de cinq membres, dont trois sont indépendants au sens de l'article 526ter du Code des Sociétés. Il s'agit d'Antoinette d'Aspremont Lynden, Présidente du Comité, Marie Polet et Martine Verluysen. Les deux autres membres, à savoir Gilles Samyn et Arnaud Vial, sont des représentants de l'actionnaire de contrôle.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur.

Membres du Comité d'Audit	Mandats en cours	Taux de participation
Antoinette d'Aspremont Lynden, Présidente	2015-2019	100,00 %
Marie Polet	2016-2019	100,00 %
Gilles Samyn	2015-2019	75,00 %
Martine Verluysen	2017-2021	100,00 %
Arnaud Vial	2017-2021	75,00 %
Total		90,00 %⁽¹⁾

(1) Taux de participation calculé sur la base de la présence pondérée de tous les membres durant l'exercice de leur mandat de membre du Comité

Le Conseil d'Administration du 14 mars 2019 a décidé de nommer Xavier Le Clef (sous réserve de sa nomination par l'Assemblée Générale) et Jocelyn Lefebvre membres du Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019 en remplacement de respectivement Gilles Samyn et Arnaud Vial.

Tous les membres du Comité sont des Administrateurs non-exécutifs et sont compétents en matière de comptabilité et d'audit en raison de leurs formation ou fonctions. Par ailleurs, les membres disposent d'une compétence collective dans le domaine d'activités de la Société.

2.3.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2018 avec, pour l'ensemble des séances, un taux moyen pondéré de présence de ses membres de 90,00 %, comme indiqué dans le tableau repris ci-dessus.

Un membre du Management Exécutif, le Directeur Financier ainsi que le Commissaire de la Société ont assisté à toutes les réunions.

Lors de ces réunions, le Comité d'Audit examine l'exactitude et la sincérité des comptes sociaux et des états financiers consolidés de GBL et exerce ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large du terme, notamment la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés.

En 2018, le Comité a notamment abordé les sujets suivants :

- examen des états financiers consolidés annuels et semestriels de la Société et des résultats consolidés trimestriels ;
- examen des comptes sociaux annuels et semestriels de la Société ;
- examen des projets de communiqués de presse à publier, rapport annuel et rapport semestriel ;
- revue des prévisions à court et moyen terme ;
- analyse de la situation financière, revue boursière et suivi de la liberté d'investissement ;
- revue des traitements comptables et valorisations des participations ;
- revue spécifique des conséquences de l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2018 de la norme IFRS 9 ;
- analyse et suivi des impacts comptables de la prise d'influence notable dans Parques Reunidos ;
- discussion sur le traitement comptable relatif aux conversions anticipées de l'obligation convertible en titres GBL ;
- suivi de l'évolution de Sienna Capital, comptabilisation des nouveaux investissements et revue des activités sous-jacentes ;
- suivi des activités de yield enhancement et notamment la gestion des produits dérivés ;
- revue des risques et évaluation par le Commissaire de l'efficacité opérationnelle des systèmes de contrôle interne ;
- examen et suivi de l'indépendance du Commissaire, analyse des changements réglementaires relatifs à l'audit légal ;
- suivi des principaux litiges en cours ;
- revue des impacts de la réforme fiscale belge.

2.4. Evaluation du fonctionnement et de la performance des Comités du Conseil d'Administration

En fonction de l'évolution et de l'efficacité de leurs travaux, les différents Comités peuvent, à tout moment, proposer les modifications de leur règlement d'ordre intérieur respectif. La Charte ne prévoit, dès lors, pas de procédure périodique de révision des règlements des Comités.

Le fonctionnement et la performance de chacun des Comités sont mesurés et analysés à l'occasion de l'évaluation trisannuelle des performances du Conseil d'Administration. Une partie de ce questionnaire individuel d'évaluation est réservée à cette fin aux membres des Comités respectifs.

Depuis mars 2014, l'interaction entre le Management Exécutif et les Administrateurs non-exécutifs est également évaluée au niveau du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations.

3. Rapport de rémunération

3.1. Procédure d'élaboration de la politique de rémunération et de fixation du niveau des rémunérations

La politique de rémunération et le niveau des rémunérations des Administrateurs non-exécutifs et de l'Administrateur-Délégué sont déterminés par le Conseil d'Administration sur la base de propositions du Comité des Nominations et des Rémunérations lequel fait appel à un consultant externe.

Administrateurs non-exécutifs

Les émoluments revenant aux Administrateurs non-exécutifs sont fixés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, dans le cadre d'un plafond soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Management Exécutif

La politique de rémunération du Management Exécutif s'inspire 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 en espèces.

Il existe, par ailleurs, dans le souci de fidéliser le Management Exécutif et d'aligner son intérêt sur celui des actionnaires, des plans d'intéressement à long terme liés aux performances de la Société. Ceux-ci sont déterminés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Ces plans ainsi que leur valeur sont subordonnés à l'accord préalable des actionnaires.

3.2. Politique de rémunération

Le présent chapitre décrit la politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs et du Management Exécutif pour l'exercice 2018 et pour les deux exercices suivants.

3.2.1. Administrateurs non-exécutifs

Les Administrateurs non-exécutifs reçoivent une rémunération forfaitaire et des jetons de présence. Ils ne bénéficient d'aucune rémunération variable.

L'enveloppe maximale des émoluments versables aux Administrateurs non-exécutifs est fixée à EUR 1.600.000, allouée comme suit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019 :

En EUR	Par séance	Membre	Vice-Président	Président
Conseil d'Administration	3.000	27.500	27.500	200.000
Comité Permanent	3.000	15.000	-	15.000
Autres Comités	3.000	12.500	-	12.500

Le Conseil d'Administration du 14 mars 2019 a décidé qu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019, aucune rémunération ne sera attachée au mandat de Vice-Président du Conseil et des Comités et que la rémunération du Président du Conseil d'Administration sera de EUR 150.000.

Les membres du Management Exécutif ne perçoivent aucune rémunération pour leur mandat d'Administrateur en tant que tel.

Les Administrateurs non-exécutifs bénéficient d'une assurance responsabilité dirigeants (D&O).

3.2.2. Management Exécutif

Rémunération

1. Fixe	Salaire de base	La rémunération fixe de l'Administrateur-Délégué est payée, en partie, par certaines sociétés du portefeuille en raison du mandat d'Administrateur dans celles-ci et le solde est versé par GBL. Compte tenu des diverses fiscalités applicables auxdits émoluments, et afin de préserver l'équité de la rémunération de l'Administrateur-Délégué, la rémunération fixe est définie en net. Le salaire de base de l'Administrateur-Délégué est revu, tous les trois ans, en fonction des circonstances économiques ou d'événements spécifiques. Le montant de la rémunération fixe de l'Administrateur-Délégué est déterminé en fonction des pratiques du marché (évaluées régulièrement par le Comité des Nominations et Rémunérations avec l'aide d'un consultant indépendant).
	Pension et autres avantages	L'Administrateur-Délégué bénéficie d'un plan de pension à contributions définies alimenté annuellement par GBL à raison de 21 % de sa rémunération nette ainsi que d'une couverture en cas d'invalidité et de décès, d'une assurance responsabilité dirigeants (D&O) applicable à l'ensemble des Administrateurs, ainsi que d'un véhicule de fonction.
2. Variable		GBL est une société à portefeuille dont les performances s'évaluent difficilement à court terme. L'Administrateur-Délégué ne bénéficie donc pas d'une rémunération variable annuelle.
3. Long terme		L'Administrateur-Délégué bénéficie d'un plan d'options d'achat d'actions portant sur une filiale de GBL, investie principalement en actions GBL, acquises par fonds propres et par financement bancaire. La dette de cette filiale est garantie par GBL. Les intérêts sont financés par les dividendes reçus. La valeur sous-jacente des actifs de la filiale sur laquelle les options attribuées à l'Administrateur-Délégué représente 225 % de sa rémunération fixe brute de référence (elle-même définie comme deux fois la rémunération fixe nette). Les options sont exerçables à compter du 3 ^{ème} anniversaire de l'attribution, pour une période de sept ans, sous réserve de la réalisation de la condition de performance exposée ci-après. En effet, les options ne sont exerçables, chaque année calendaire entre la 4 ^{ème} et la 10 ^{ème} année du plan, que si le TSR est d'au moins 5 % par an en moyenne sur la période écoulée depuis l'attribution des options. Lorsque la condition de performance n'est pas remplie une année, les options ne sont pas exerçables jusqu'à la date anniversaire suivante. Le Comité des Nominations et des Rémunérations est chargé de vérifier si la condition de performance est remplie.
4. Droits de recouvrement		L'attribution de la rémunération à long terme à l'Administrateur-Délégué n'étant pas liée à un critère financier interne, il n'existe pas de mécanisme de recouvrement de la rémunération variable en cas d'informations financières erronées.
5. Indemnités de départ		L'Administrateur-Délégué peut se prévaloir, en cas de retrait de mandat non justifié pour motif grave, d'une indemnité représentant dix-huit mois de rémunération fixe. Le montant de cette indemnité a été fixé sur avis du Comité des Nominations et des Rémunérations.

3.3. Rémunération en 2018

3.3.1. Administrateurs non-exécutifs

En EUR	Membre du Conseil	Membre du Comité Permanent	Membre du Comité d'Audit	Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Sous-Total	Autres ⁽¹⁾	Total	
	Antoinette d'Aspremont Lynden	48.500	0	37.000 ⁽²⁾	0	85.500	0	85.500
	Laurence Danon Arnaud	48.500	0	0	21.500	70.000	0	70.000
	Victor Delloye	48.500	33.000	0	0	81.500	80.000 ⁽⁸⁾	161.500
	Paul Desmarais, jr. ⁽³⁾	73.000 ⁽⁴⁾	33.000	0	0	106.000	363.320 ⁽⁹⁾	469.320
	Paul Desmarais III	42.500	30.000	0	0	72.500	122.193 ⁽¹⁰⁾	194.693
	Gérald Frère	248.500 ⁽⁵⁾	33.000	0	0	281.500	19.266 ⁽¹¹⁾	300.766
	Cédric Frère	48.500	33.000	0	0	81.500	0	81.500
	Ségolène Gallienne	48.500	33.000	0	0	81.500	0	81.500
	Jocelyn Lefebvre	48.500	33.000	0	0	81.500	0	81.500
	Christine Morin-Postel ⁽⁶⁾	25.042	0	0	10.292	35.334	0	35.334
	Marie Polet	45.500	0	24.500	21.500	91.500	0	91.500
	Thierry de Rudder	76.000 ⁽⁴⁾	48.000 ⁽²⁾	0	0	124.000	45.563 ⁽¹²⁾	169.563
	Gilles Samyn	42.500	33.000	21.500	18.500	115.500	184.250 ⁽¹³⁾	299.750
	Amaury de Seze	48.500	30.000	0	34.000 ⁽²⁾	112.500	31.250 ⁽¹⁴⁾	143.750
	Agnès Touraine ⁽⁷⁾	10.583	0	0	5.083	15.666	0	15.666
	Martine Verluysen	45.500	0	24.500	0	70.000	0	70.000
	Arnaud Vial	39.500	27.000	21.500	0	88.000	12.441 ⁽¹⁵⁾	100.441
Total	988.125	366.000	129.000	110.875	1.594.000	858.283	2.452.283	

(1) Autres rémunérations en espèces ou en nature attachées aux mandats exercés au sein du groupe

(2) Président d'un Comité (deux fois les émoluments fixes d'un Membre)

(3) Dont CHF 100.000 reçus sous forme d'actions LafargeHolcim durant l'exercice 2018 pour l'exercice 2017

(4) Vice-Président du Conseil (deux fois les émoluments fixes d'un Administrateur)

(5) Président du Conseil (EUR 200.000)

(6) Jusqu'au 21 juillet 2018, date de son décès

(7) A partir du 31 octobre 2018, date de sa cooptation

(8) Dont EUR 40.000 versés à Frère-Bourgeois dont l'Administrateur est le représentant permanent, et EUR 40.000 versés à l'Administrateur pour un mandat exercé au sein d'une filiale à 100 % du groupe

(9) Emoluments perçus par l'Administrateur au titre de ses mandats chez LafargeHolcim, Total et SGS

(10) Emoluments perçus par l'Administrateur au titre de son mandat chez Imerys

(11) Avantage en nature lié à une voiture de fonction

(12) Dont EUR 31.250 d'émoluments perçus par l'Administrateur au titre de son mandat chez Sienna Capital et EUR 14.313 d'avantage en nature lié à une voiture de fonction

(13) Dont EUR 80.000 versés à Frère-Bourgeois, dont l'Administrateur est le représentant permanent, pour un mandat exercé au sein d'une filiale à 100 % du groupe, EUR 31.250 d'émoluments au titre de son mandat chez Sienna Capital et EUR 73.000 au titre de son mandat chez Pernod Ricard

(14) Emoluments perçus par l'Administrateur au titre de son mandat chez Sienna Capital

(15) Emoluments perçus par l'Administrateur au titre de son mandat chez Imerys

Il n'existe aucun contrat de services liant les membres non-exécutifs du Conseil d'Administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme de leur mandat. Par ailleurs, aucun des Administrateurs non-exécutifs n'a conclu une convention de prêt avec la Société ou avec l'une quelconque de ses filiales.

Comme indiqué au point 1.3.2. ci-avant, Gérard Lamarche deviendra *Senior Advisor* à l'issue de l'Assemblée Générale 2019. Les conditions de ce mandat sont décrites au point 7.3. ci-après.

3.3.2. Management Exécutif

Le montant des rémunérations perçues directement et indirectement par les membres du Management Exécutif comprend les rémunérations attachées aux mandats détenus dans les sociétés dans lesquelles ils représentent GBL. Les rémunérations versées aux Administrateurs-Délégués en 2018 sont résumées ci-dessous :

Montants versés en 2018	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
Statut	Indépendant ⁽¹⁾	Indépendant ⁽¹⁾
Rémunération fixe (nette)	EUR 860.000	EUR 860.000
<i>Rémunération fixe (brute)⁽²⁾</i>	<i>EUR 1.488.565</i>	<i>EUR 1.406.928</i>
Rémunération variable exceptionnelle (nette)	EUR 200.000	EUR 200.000
<i>Rémunération variable exceptionnelle (brute)</i>	<i>EUR 431.318</i>	<i>EUR 408.494</i>
Pension et assurance décès	EUR 214.834	EUR 241.015
Autres avantages	EUR 86.876	EUR 101.744
<i>Avantages en nature liés à l'utilisation d'une voiture de fonction, chauffeur, téléphone portable, ordinateur</i>	<i>EUR 20.756</i>	<i>EUR 25.676</i>
<i>Assurances (hospitalisation, soins de santé et invalidité)</i>	<i>EUR 66.120</i>	<i>EUR 76.068</i>

(1) Un travailleur indépendant exerce une activité professionnelle lucrative qui ne le lie pas à un employeur par un contrat de travail

(2) Ce chiffre tient compte des jetons d'Administrateur encaissés des participations

Aucun des Administrateurs Exécutifs n'a conclu une convention de prêt avec la Société ou avec l'une quelconque de ses filiales. Aucune action n'a, par ailleurs, été attribuée au Management Exécutif au cours de l'exercice 2018.

Rémunération nette

En 2018, la rémunération nette de chaque membre du Management Exécutif s'est élevée à EUR 860.000.

Ian Gallienne assumant seul les fonctions d'Administrateur-Délégué à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019, le Conseil d'Administration du 14 mars 2019 a décidé de porter sa rémunération annuelle nette à EUR 960.000.

Rémunération variable

L'Assemblée Générale du 26 avril 2016 avait approuvé, après la fusion LafargeHolcim, l'octroi d'une prime unique et exceptionnelle aux Administrateurs-Délégués d'un montant net de EUR 800.000, étalé en trois tranches. La troisième et dernière tranche d'un montant net de EUR 200.000 a été versée après l'Assemblée Générale de 2018, les objectifs de synergie de 2017 ayant été atteints et confirmés par LafargeHolcim.

La politique de rémunération habituelle pour le Management Exécutif (à l'exception de la prime unique liée à la fusion LafargeHolcim) exclut toute rémunération variable en espèces.

Plan d'intéressement de l'Administrateur-Délégué

Le Conseil du 14 mars 2019 a décidé d'attribuer à Ian Gallienne des options sur actions d'une filiale de GBL. La valeur sous-jacente des actifs de la filiale sur laquelle ces options porteront s'élève à 225 % de sa rémunération brute de référence (2x la rémunération annuelle fixe nette). Le principe et le montant des actifs sous-jacents, soit EUR 4,32 millions, seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019.

Options attribuées au Management Exécutif au cours de l'exercice 2018

Décision	Conseil d'Administration du 15 mars 2018 Assemblée Générale Ordinaire du 24 avril 2018	
Caractéristique des options	Options d'achat d'actions d'une filiale de GBL (voir page 175 – point 3 « Long terme »)	
Prix d'exercice	EUR 10	
Date du vesting	06/05/2021	
Date d'échéance	06/05/2028 (durée du plan : 10 ans)	
Période d'exercice	A tout moment à partir du 07/05/2021 jusqu'au 06/05/2028 (inclus)	
Condition de performance	Chaque année calendaire entre la 4 ^{ème} et la 10 ^{ème} année du plan, les options ne sont exerçables que si le TSR est d'au moins 5 % par an en moyenne sur la période écoulée depuis l'attribution des options	
	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
Nombre d'options attribuées	77.400	77.400
Valeur comptable de l'attribution au 31 décembre 2018 (IFRS)	EUR 0,00	EUR 0,00

Nombre et caractéristiques principales des options sur actions exercées, cédées ou expirées au cours de l'exercice 2018

	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
Type de plan	Options sur actions d'une sous-filiale (voir page 136)	
Année d'attribution des options cédées	2015	2015
Nombre d'options cédées	37.560	47.560
Prix de cession (moyen)	EUR 17,40	EUR 17,27

Aucune option détenue par le Management Exécutif n'a expiré au cours de l'exercice 2018.

4. Contrôle des comptes

L'Assemblée Générale Ordinaire du 26 avril 2016 a nommé :

Deloitte Reviseurs d'Entreprises

SC s.f.d. SCRL

Gateway building

Luchthaven Nationaal 1 J

1930 Zaventem

représentée par Corine Magnin, comme Commissaire pour une durée de trois ans et a fixé les émoluments relatifs à cette mission de contrôle à EUR 75.000, hors TVA.

Dans l'exécution de ses fonctions, le Commissaire est en rapport avec le Management Exécutif et a libre accès au Conseil d'Administration via le Comité d'Audit. De plus, il peut s'adresser directement et sans limitation au Président du Comité d'Audit et au Président du Conseil d'Administration.

Au niveau du groupe (GBL et ses filiales à 100 %, identifiées sous le segment « Holding » note 1, page 106), les émoluments totaux liés au contrôle des comptes de 2018 par Deloitte s'élèvent à EUR 4.201.500. Le détail des honoraires payés à Deloitte se trouve à la note 33, page 145.

Le mandat du Commissaire arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019. Il est proposé de le renouveler pour un terme de trois ans et de fixer ses émoluments à EUR 76.500 par an hors TVA. Si l'Assemblée approuve cette proposition, le Commissaire sera représenté par Corine Magnin.



De gauche à droite : Xavier Likin, Ian Gallienne, Priscilla Maters, Gérard Lamarche et Colin Hall

5. Personnel et organisation

5.1. Direction

Colin Hall

Né le 18 novembre 1970, de nationalité américaine.

Colin Hall détient un MBA de la Stanford University Graduate School of Business. Il débute sa carrière en 1995 comme analyste financier chez Morgan Stanley en *private equity* à New York. En 1997, il rejoint le groupe Rhône Capital, un fonds de *private equity*, où il exerce différentes fonctions durant 10 ans, à New York puis Londres. En 2009, il co-fonde un *hedge fund*, sponsorisé par Tiger Management (New York), où il travaille jusqu'en 2011.

En 2012, il rejoint en qualité de Directeur Général, Sienna Capital, filiale à 100 % de GBL regroupant ses investissements alternatifs (*private equity*, fonds de dette et fonds à thématiques spécifiques). En 2016, il est nommé Directeur des Participations de GBL.

Xavier Likin

Né le 24 juin 1968, de nationalité belge.

Xavier Likin est Ingénieur Commercial et détient des certificats en fiscalité de la Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB).

Il débute sa carrière en Afrique centrale dans le secteur de la distribution automobile où il occupe diverses fonctions administratives et financières chez MIC. Il entre en 1997 chez PwC, où il devient senior manager et est nommé Reviseur d'Entreprises (CPA) par l'Institut des Reviseurs d'Entreprises.

En 2007, il rejoint Ergon Capital Partners en qualité de Directeur Financier. Ensuite, en juin 2012, il est nommé Contrôleur Groupe de GBL. Depuis le 1^{er} août 2017, il y assume la fonction de Directeur Financier.

Priscilla Maters

Née le 26 avril 1978, de nationalité belge.

Priscilla Maters est diplômée en droit de l'Université Libre de Bruxelles ainsi que de la London School of Economics (LLM). Elle débute sa carrière en 2001 dans des cabinets d'avocats à Bruxelles et à Londres (dont Linklaters), où elle se spécialise dans les fusions-acquisitions, les marchés des capitaux, les financements et le droit d'entreprise.

En 2012, elle rejoint GBL et assume actuellement les fonctions de Directeur Juridique et de Secrétaire Général.

5.2. Organisation

Participations



- ① Louis Declercq
- ② Marc Muller
- ③ Martin Doyen
- ④ Laurent Raets
- ⑤ Jérôme Derycke
- ⑥ Colin Hall
- ⑦ Jonathan Rubinstein
- ⑧ Michael Bredael

Autre collaborateur
Dominique Stroeykens

Finances



- ① Guglielmo Scodrani
- ② Hans D'Haese
- ③ Céline Donnet
- ④ Céline Loi
- ⑤ Xavier Likin
- ⑥ Geoffroy Hallard
- ⑦ Anne-Claire Jedrzejczak
- ⑧ Pascal Reynaerts
- ⑨ Serge Saussoy
- ⑩ Sophie Gallaire
- ⑪ Philippe Tacquenier

Autres collaborateurs
Philippe Debelle
Noéline Dumbi
Bénédicte Gervy
Philippe Lorette
Viviane Veevaete

Affaires juridiques et administratives



- ① Priscilla Maters
- ② Pierre-Guillaume le Hodey
- ③ Yves Croonenberghs
- ④ Pierre de Donnea

**Assistants des
Administrateurs-Délégués**
Micheline Bertrand
Valérie Huyghe
Christelle Iurman

Autres collaborateurs
Carine Dumasy
Isabelle Meert
José de la Orden
Aymeric de Talhouët
Eddy Vanhollebeke
Robert Watrin

5.3. Plans d'intéressement

Depuis mars 2007, le Conseil d'Administration lance chaque année un plan d'intéressement en faveur du Management Exécutif dans le cadre des dispositions de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses. Conformément au Code 2009, l'Assemblée Générale de la Société approuvait chaque année le principe de l'émission d'options sur actions GBL et fixait la valeur maximale des actions relatives aux options à attribuer pour l'exercice en cours.

5.3.1. Plan d'intéressement 2007 – 2012

Initialement ce plan prenait la forme d'un plan d'options portant sur des actions GBL existantes.

Entre 2007 et 2012, la Société a émis six tranches dans le cadre de ce plan, dont les caractéristiques se résument comme suit :

Année d'attribution	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	du 1/01/2011	du 1/01/2012	du 1/01/2013	du 1/01/2014	du 1/01/2015	du 1/01/2016
Période d'exercice ⁽¹⁾	au 24/05/2017	au 9/04/2018	au 16/04/2019	au 15/04/2020	au 14/04/2021	au 26/04/2022
Prolongée (pour partie) ⁽²⁾	jusqu'au 24/05/2022	jusqu'au 9/04/2023	-	-	-	-
Prix d'exercice	EUR 91,90	EUR 77,40	EUR 51,95	EUR 65,82	EUR 65,04	EUR 50,68

(1) Compte tenu des engagements souscrits par les bénéficiaires dans le cadre de la loi du 26 mars 1999

(2) Dans le cadre de la loi de relance économique du 27 mars 2009

Pour plus de détails sur ces programmes, voir également note 26 relative aux états financiers consolidés page 136.

5.3.2. Plan d'intéressement 2013 – 2018

Depuis 2013, le Conseil d'Administration a adopté des plans d'options pour le Management Exécutif qui portent sur des actions existantes d'une (sous-)filiale de GBL détenant principalement des actions GBL.

Une description plus détaillée de ces plans se trouve à la page 136.

Année d'attribution	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Valeur maximale du sous-jacent pour le Management Exécutif	EUR 5,25 millions	EUR 4,4 millions	EUR 4,75 millions	EUR 7,38 millions	EUR 7,74 millions	EUR 7,74 millions
Période d'exercice ou de cession	du 29/04/2016 au 28/04/2023 (inclus)	du 29/04/2017 au 28/04/2024 (inclus)	du 05/05/2018 au 04/05/2025 (inclus)	du 03/05/2019 au 02/05/2026 (inclus)	du 07/05/2020 au 06/05/2027 (inclus)	du 07/05/2021 au 06/05/2028 (inclus)

Trois ans après l'attribution et dans les conditions fixées par le plan, les options pourront, dans les fenêtres prévues par le plan, être, le cas échéant, exercées (prix d'exercice : EUR 10 par option) ou cédées à l'établissement de crédit qui en assure la liquidité.

Le Conseil d'Administration du 15 mars 2018 a approuvé le principe d'attribuer des options portant sur des actions existantes d'une filiale de GBL qui détient principalement des actions GBL et qui sont uniquement exerçables. Il a fixé le quantum des options à attribuer aux Administrateurs-Délégués à 225 % de la rémunération brute de référence (deux fois la rémunération annuelle fixe nette). L'exercice des options est soumis à la réalisation d'une condition : le TSR doit être d'au moins 5 % par an en moyenne sur la période écoulée depuis l'attribution des options. Lorsque la condition de performance n'est pas remplie une année, les options ne sont pas exerçables jusqu'à la date anniversaire suivante. Les options sont émises conformément aux dispositions de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses, telle que modifiée par les lois ultérieures.

5.3.3. Options attribuées aux membres du Conseil d'Administration et au Management Exécutif

Gérald Frère et Thierry de Rudder ont reçu les options indiquées ci-dessous en leur qualité de membres du Management Exécutif. Conformément au droit des sociétés, ceux-ci n'ont plus reçu d'options à compter du 1^{er} janvier 2012, date à laquelle ils ont été remplacés par Ian Gallienne et Gérard Lamarche en tant qu'Administrateurs-Délégués.

Plan d'options	Type de plan	Nombre d'options attribuées			
		Gérald Frère	Thierry de Rudder	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
2007	Options sur actions GBL ⁽¹⁾	18.935	18.935	0	0
2008	Options sur actions GBL ⁽¹⁾	25.548	25.548	0	0
2009	Options sur actions GBL ⁽¹⁾	38.065	38.065	0	0
2010	Options sur actions GBL ⁽¹⁾	25.237	25.237	0	0
2011	Options sur actions GBL ⁽¹⁾	29.428	29.428	0	0
2012	Options sur actions GBL ⁽¹⁾	0	0	31.570	31.570
2013	Options sur actions LTI One ⁽²⁾	0	0	52.480	52.480
2014	Options sur actions LTI Two ⁽³⁾	0	0	44.280	44.280
2015	Options sur actions URDAC ⁽⁴⁾	0	0	47.560	47.560
2016	Options sur actions FINPAR ⁽⁵⁾	0	0	73.800	73.800
2017	Options sur actions FINPAR II ⁽⁶⁾	0	0	77.400	77.400
2018	Options sur actions FINPAR III ⁽⁷⁾	0	0	77.400	77.400

(1) Une option donnant droit à l'acquisition d'une action GBL

(2) Une option donnant droit à l'acquisition d'une action LTI One, sous-filiale de GBL et dont le portefeuille est principalement constitué d'actions GBL

(3) Une option donnant droit à l'acquisition d'une action LTI Two, sous-filiale de GBL et dont le portefeuille est principalement constitué d'actions GBL

(4) Une option donnant droit à l'acquisition d'une action URDAC, sous-filiale de GBL et dont le portefeuille est principalement constitué d'actions GBL

(5) Une option donnant droit à l'acquisition d'une action FINPAR, sous-filiale de GBL et dont le portefeuille est principalement constitué d'actions GBL

(6) Une option donnant droit à l'acquisition d'une action FINPAR II, filiale de GBL et dont le portefeuille est principalement constitué d'actions GBL

(7) Une option donnant droit à l'acquisition d'une action FINPAR III, filiale de GBL et dont le portefeuille est principalement constitué d'actions GBL

Les autres membres du Conseil d'Administration ne sont pas concernés par ces plans d'options.

6. Gestion des risques et contrôle interne

Le Conseil d'Administration de GBL est responsable de l'évaluation des risques inhérents au groupe GBL et de l'efficacité du contrôle interne. En matière de gestion des risques et de contrôle interne, le cadre législatif belge consiste, d'une part, en la loi du 17 décembre 2008 (transposition de la Directive européenne 2006/43/CE concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés) et, d'autre part, en la loi du 6 avril 2010 (loi dite de « gouvernement d'entreprise »). Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 prévoit également des dispositions en la matière. Par ailleurs, la norme IFRS 7 définit des exigences complémentaires en matière de gestion des risques liés aux instruments financiers. Depuis 2006, GBL a formalisé son système de contrôle interne et de gestion des risques sur la base du modèle COSO ⁽¹⁾.

La méthodologie COSO s'organise autour de cinq axes : l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et enfin la surveillance et le monitoring.

6.1. Environnement de contrôle

6.1.1. Objectif de la Société

Le principal objectif de GBL est de créer, à long terme, de la valeur pour ses actionnaires. GBL s'efforce de développer un portefeuille de qualité axé sur un nombre ciblé de sociétés leaders sur leur marché, auprès desquelles elle joue un rôle d'actionnaire professionnel actif dans la durée. Le portefeuille a vocation à évoluer dans le temps tout en restant équilibré en matière de diversification sectorielle et géographique. GBL investit et désinvestit en fonction de la vie des sociétés et des opportunités de marché pour atteindre son objectif de création de valeur, tout en maintenant une structure financière solide.

Le contrôle interne en vigueur au sein de GBL contribue à la sauvegarde des actifs et à la maîtrise des opérations ainsi qu'à leur optimisation. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de conformité aux lois et réglementations en vigueur et de fiabilité de l'information comptable et financière. Comme tout système de contrôle, il ne peut donner qu'une assurance raisonnable que les risques d'erreurs ou de fraudes sont totalement maîtrisés ou éliminés.

6.1.2. Rôle des organes de gestion

GBL dispose d'un Conseil d'Administration, d'un Comité Permanent, d'un Comité des Nominations et des Rémunérations et d'un Comité d'Audit. Leur mode de fonctionnement respectif est décrit de la page 171 à la page 174. Le Comité d'Audit est chargé, en particulier, de la vérification de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société. Il veille à cet égard à la bonne application d'une procédure de notification de dysfonctionnement. La majorité de ses membres, tous désignés par le Conseil, sont des Administrateurs indépendants. Le Président du Comité d'Audit est désigné par les membres du Comité et ne peut pas être le Président du Conseil d'Administration.

6.1.3. Culture du risque

GBL a l'ambition d'investir dans des sociétés offrant un potentiel de création de valeur à long terme. Les nouvelles opportunités, ainsi que la gestion du portefeuille, font l'objet d'un suivi au plus haut niveau (voir « Risque de portefeuille », page 72 de la section Gestion des Risques). La politique de désinvestissement (telle que détaillée en page 16 de la section Stratégie) vise à céder les participations qui ne répondent plus aux critères d'investissement du groupe.

6.1.4. Déontologie – Ethique

GBL a établi une Charte de Gouvernance d'Entreprise et un Code de Déontologie qui sont mis à jour régulièrement et visent à assurer un comportement honnête, éthique et respectueux des lois, réglementations et principes de bonne gouvernance par les Administrateurs et le personnel du groupe dans l'exercice de leurs fonctions. Pierre de Donnea exerce les fonctions de *Compliance Officer*.

6.1.5. Des mesures adaptées afin d'assurer une compétence adéquate

Le Comité des Nominations et des Rémunérations examine les candidatures et cherche à assurer qu'il existe au sein du Conseil d'Administration un équilibre satisfaisant au niveau des compétences, des connaissances et de l'expérience de ses membres, notamment en matière de finance, de comptabilité et d'investissement. Le Conseil d'Administration procède, à intervalles réguliers n'excédant pas trois ans, à l'évaluation de sa taille, sa composition, sa performance et celles de ses Comités. A cette occasion, il examine également l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif. Par ailleurs, un processus de recrutement adapté aux profils recherchés, des formations adéquates ainsi qu'une politique de rémunération et d'évaluation basée sur la réalisation d'objectifs permettent d'assurer la compétence du personnel de GBL.

(1) Le COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) est un organisme international privé non gouvernemental reconnu en matière de gouvernance, de contrôle interne, de gestion des risques et de reporting financier

6.2. Analyse des risques

Depuis 2006, GBL a formalisé l'analyse et l'évaluation de ses risques.

Un exercice approfondi d'identification des risques auxquels GBL est confrontée et de leur hiérarchisation est effectué tous les 3 ans. Les risques tels qu'identifiés lors de la dernière évaluation réalisée en 2018 sont repris en pages 71 à 75 de la section Gestion des risques.

En outre, les risques et leur niveau de maîtrise sont réévalués annuellement en fonction notamment de l'évolution du portefeuille, des paramètres économiques ou de l'environnement de contrôle.

Le Comité d'Audit revoit l'analyse et l'évaluation des risques réalisées par le Management, et vérifie l'efficacité opérationnelle des systèmes de contrôle interne. Il veille, le cas échéant, à ce qu'un plan de remédiation soit mis en place par le Management Exécutif.

Le niveau de maîtrise actuel de ces risques (voir ci-après « Activités de contrôle ») apparaît suffisant et ne requiert pas la mise en place de mesures complémentaires.

6.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle consistent en l'ensemble des mesures prises par GBL afin de s'assurer de la maîtrise adéquate des principaux risques identifiés.

Une hiérarchisation de ces risques a été réalisée sur la base de critères d'impacts (financiers, de réputation, juridiques ou opérationnels) et d'occurrence.

Il ressort de cette analyse que GBL est à la fois exposée à :

- des risques exogènes, dont la matérialisation dépend d'éléments qu'elle ne contrôle pas mais dont le groupe souhaite limiter les impacts ;
- des risques endogènes qui relèvent de son environnement propre.

Les risques spécifiques liés aux participations sont identifiés et traités par les sociétés elles-mêmes dans le cadre de leur propre gestion des risques et contrôle interne. Le tableau repris en page 69 de la section Gestion des risques mentionne les liens donnant accès aux sites Internet reprenant les travaux opérés par ces sociétés sur l'identification des risques et le contrôle interne.

6.4. Information et communication

Afin de transmettre rapidement aux actionnaires des informations financières fiables, un processus de circulation d'informations standardisé a été défini. GBL applique les IFRS depuis 2000.

Ses règles d'évaluation et ses principes comptables sont publiés chaque année dans son rapport annuel. Un reporting uniformisé des comptes est utilisé au sein du groupe GBL, aussi bien en amont qu'en aval, afin d'assurer la cohérence des données et de détecter d'éventuelles anomalies.

Un calendrier financier de ce reporting est établi chaque année en discussion avec l'actionnaire de contrôle, les filiales et les entreprises associées en fonction des dates de publications.

Le département Relations Investisseurs s'assure que les transactions significatives et les changements importants au sein du groupe soient communiqués de façon appropriée au moment adéquat.

6.5. Surveillance et monitoring

L'activité de surveillance est exercée par le Conseil d'Administration au travers du Comité d'Audit. Etant donné la structure et la nature des activités de GBL, il n'existe pas de fonction d'auditeur interne. Cette situation est évaluée annuellement et est, jusqu'à présent, estimée appropriée.

En outre, le Commissaire (Deloitte Reviseurs d'Entreprises) procède chaque année à la revue du contrôle interne couvrant les risques liés

aux états financiers de GBL. Cette revue du contrôle interne s'inscrit dans le cadre de sa mission de certification des comptes statutaires et consolidés de GBL en conformité avec les normes d'audit applicables en Belgique. Plus spécifiquement, le Commissaire teste, sur la base d'un plan de rotation trisannuel, l'efficacité opérationnelle du contrôle interne relatif aux risques liés aux états financiers jugés critiques. Leurs travaux consistent en des discussions avec les membres de l'organisation en testant un nombre déterminé d'opérations.

Les conclusions de leurs travaux sont présentées dans un rapport remis à GBL et ne font état d'aucune déficience majeure du contrôle interne. Ce rapport est communiqué aux membres du Comité d'Audit.

7. Politique en matière de conflit d'intérêts

La Charte décrit dans son chapitre III, point A. 4.2.2. la politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la Société, en ce compris les sociétés liées, et les Administrateurs lorsque ces transactions ou autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par des dispositions légales en matière de conflit d'intérêts. Elle prévoit également l'application des procédures particulières prévues par les articles 523 et 524 du Code des Sociétés.

Des situations de conflit d'intérêts visées par l'article 523 du Code des Sociétés se sont présentées lors de réunions du Conseil d'Administration en 2018 et ont donc été traitées selon la procédure prévue par cet article. Comme il ressort d'un des extraits repris ci-après, certains Administrateurs, qui n'étaient pourtant pas visés par la procédure légale de conflit d'intérêts, se sont abstenus en application de la politique décrite dans la Charte.

Le Commissaire a été informé de ces situations et un extrait du procès-verbal relatif à ces résolutions est repris intégralement ci-dessous :

7.1. Conseil d'Administration du 15 mars 2018

« ... Rémunération des Administrateurs-Délégués

Ce point portant sur la rémunération de Ian Gallienne et Gérard Lamarche, ceux-ci déclarent qu'il existe un conflit d'intérêts dans leur chef. L'article 523 du Code des Sociétés est dès lors d'application et le Commissaire de la société a été informé préalablement de cette situation. Ils quittent momentanément la séance avec Colin Hall et Xavier Likin.

Gérald Frère, Cedric Frère et Ségolène Gallienne souhaitent ne pas prendre part au vote pour des raisons de déontologie professionnelle en raison de leurs liens familiaux.

Il est proposé d'octroyer, en 2018, aux Administrateurs-Délégués une rémunération variable à long terme similaire à celle de l'an passé, et de la fixer donc à 225 % de la rémunération annuelle brute de référence, équivalente à deux fois la rémunération annuelle fixe nette. Le montant de la valeur des actions sous-jacentes aux options à attribuer en 2018 serait donc de EUR 3,87 millions, soit 77.400 options pour chacun des Administrateurs-Délégués.

Les options auront exactement les mêmes caractéristiques que celles octroyées en 2017.

Dès lors elles ne pourraient être exercées qu'après trois ans à compter de leur attribution, dans les fenêtres prévues par le plan et à condition qu'à cette date le TSR sur 3 ans atteigne au moins 5 % en moyenne par an. Cette condition devrait également être remplie chaque année ultérieure à la date anniversaire pour permettre l'exercice d'options pendant les douze mois suivant celle-ci, le TSR portant chaque fois sur la période écoulée depuis l'octroi.

En ce qui concerne le plan d'options du personnel 2018, le Comité a été informé de la décision du Management Exécutif d'attribuer en 2018 au personnel du groupe GBL, des options dont la valeur maximale du sous-jacent s'élève à EUR 10,8 millions.

Le plan pour le personnel et le Management Exécutif prendrait, à l'instar de celui de 2017, la forme d'un plan annuel d'options sur actions existantes d'une sous-filiale de GBL qui détiendrait principalement des actions GBL à financer par fonds propres et par financement bancaire, garanti par GBL au taux du marché.

Dans le cadre de cette garantie, le Conseil est invité à prendre connaissance du rapport à établir conformément à l'article 629 du Code des Sociétés et à autoriser les Administrateurs-Délégués conjointement ou avec un autre Administrateur avec faculté de substitution à mettre en œuvre le plan d'intéressement et notamment à :

- constituer la sous-filiale (FINPAR III) de GBL ;
- négocier la convention de crédit avec un établissement financier et les conventions de gage et de garantie pour un montant maximal de EUR 14,9 millions ;
- organiser la gestion du plan d'options, en ce compris la liquidité des options ;
- remplir et exécuter dans ce cadre au nom de GBL toutes autres formalités requises par le plan d'intéressement.

Le principe du plan, la valeur maximale du sous-jacent des options à attribuer en 2018 au Management Exécutif, soit EUR 3,87 millions par Administrateur-Délégué et la garantie à octroyer par GBL pour le crédit d'un montant maximum de EUR 14,9 millions seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 avril 2018.

Les membres du Conseil approuvent les propositions telles que formulées par le Comité. »

7.2. Conseil d'Administration du 3 mai 2018

« ...Engagement d'indemnisation des personnes représentant GBL dans les sociétés en portefeuille

Déclaration relative à l'article 523 du Code des Sociétés

Pour les raisons indiquées ci-dessous, les Administrateurs de GBL, autres que les Administrateurs indépendants, ont déclaré un conflit d'intérêts au sens de l'article 523 du Code des Sociétés à propos de la proposition d'engagement d'indemnisation. Le Commissaire de GBL a également été informé.

Seuls les Administrateurs indépendants de GBL ont dès lors participé à la délibération du Conseil d'Administration et au vote sur ce point.

L'intégralité de la partie du procès-verbal relative à ce point sera publiée dans le rapport annuel de GBL relatif à l'exercice 2018, conformément à l'article 523 du Code des Sociétés.

Délibération

GBL a vocation à détenir des participations significatives afin d'être en position de jouer un rôle actif au sein des participations en portefeuille. L'objectif de GBL est de mettre à profit son expérience, son expertise, notamment en M&A, et son réseau, au profit du Management de ses participations pour activer tous les leviers de création de valeur et exercer pleinement son rôle d'actionnaire professionnel. Sa stratégie est de recourir à une approche amicale afin de bâtir une relation de long terme et de jouer un rôle actif au sein des organes de gouvernance, notamment au niveau des décisions stratégiques prises par les sociétés.

Il est donc essentiel pour GBL de pouvoir proposer au poste d'Administrateur au sein des sociétés en portefeuille des candidats de qualité, ayant l'expérience et les compétences requises pour représenter au mieux GBL. Or, la responsabilité des Administrateurs de grandes sociétés est devenue de plus en plus importante et le marché de l'assurance ne permet de couvrir cette responsabilité que de manière partielle. GBL doit, dès lors, pouvoir donner un niveau de confort suffisant aux personnes la représentant dans l'exercice de tels mandats. Il est nécessaire que ceci s'applique non seulement au futur, mais aussi au présent et au passé, afin de continuer à bénéficier de la contribution de personnes du plus haut niveau, en ce compris les personnes qui représentent déjà GBL au sein des sociétés en portefeuille.

Il est ainsi proposé que GBL s'engage à indemniser toutes les personnes qui la représentent au sein des organes de gouvernance de ses sociétés en portefeuille dans tous les cas où elles ont agi de bonne foi et d'une manière dont elles ont pensé qu'elle était dans le meilleur intérêt de GBL ou de la société concernée. Cette indemnisation ne s'appliquera pas aux sanctions pénales ou aux sommes à payer en vertu d'une transaction pénale relatives à une infraction pénale ou dans la mesure où cette responsabilité est couverte par une police d'assurance (souscrite par GBL ou par la société en portefeuille) bénéficiant à cette personne, comme précisé ci-dessous.

Il est rappelé qu'outre d'autres personnes (par exemple des employés de GBL), les différents membres du Conseil d'Administration de GBL sont susceptibles de siéger au sein des organes de gouvernance des participations, à l'exception des Administrateurs indépendants. La proposition d'engagement d'indemnisation est dès lors susceptible de générer un conflit d'intérêts au sens de l'article 523 du Code des Sociétés en ce qui concerne tous les Administrateurs autres que les Administrateurs indépendants. La procédure de l'article 523 a dès lors été appliquée comme indiqué ci-dessus.

Eu égard aux éléments qui précèdent, les Administrateurs indépendants ont constaté que la proposition d'engagement d'indemnisation est dans le meilleur intérêt de GBL. En effet, pour pouvoir mettre en œuvre sa stratégie, la société doit pouvoir conserver et nommer des représentants de qualité au sein des organes de gouvernance de ses participations et bénéficier ainsi de leur expérience et contribution. Un tel engagement se comprend donc tout à fait au regard de la spécificité des activités de GBL.

Les Administrateurs indépendants ont par ailleurs constaté qu'il n'y aurait pas de conséquences patrimoniales pour la société résultant de l'engagement d'indemnisation autre qu'un paiement de la société en exécution dudit engagement.

Décision

Les Administrateurs indépendants ont dès lors décidé à l'unanimité que GBL indemniserait les personnes représentant GBL dans les sociétés en portefeuille, dans la plus large mesure permise par la loi, pour toute responsabilité et pour tous dommages, dépenses et autres montants raisonnablement encourus ou supportés par elle en rapport avec toute procédure, demande ou revendication engagée ou formulée par tout tiers et dirigée contre elle en leur qualité de membre de tout organe de gouvernance de toute société en portefeuille, en ce qui concerne toute décision, action ou omission prise ou intervenue (ou qui a prétendument été prise ou qui est prétendument intervenue) avant, à la date ou après la date de la présente réunion. En cas de décès de la personne concernée, l'engagement d'indemnisation bénéficie à ses successeurs désignés par la loi applicable à la succession, pour tous faits relatifs à la personne concernée.

Cet engagement d'indemnisation s'appliquera uniquement pour autant que la personne concernée ait agi de bonne foi et d'une manière dont elle a pensé qu'elle était dans le meilleur intérêt de GBL ou de la société en portefeuille. L'engagement ne sera pas applicable :

- (i) aux sanctions pénales et aux sommes à payer en vertu d'une transaction pénale de la personne concernée ;
- (ii) si la procédure, demande ou revendication à l'égard de l'Administrateur représentant GBL au sein des organes de gouvernance de ses sociétés en portefeuille est engagée ou formulée par ou au nom de GBL elle-même ; ou
- (iii) si, et dans la mesure où, cette responsabilité et ces dommages, dépenses ou autres montants sont couverts par une police d'assurance (souscrite par GBL ou par la société en portefeuille) dont la personne concernée bénéficie.

En ce qui concerne la responsabilité et les dommages, dépenses ou autres montants résultant d'une faute volontaire ou d'une infraction volontaire pénale ou administrative, GBL déterminera s'il convient ou non de couvrir ceux-ci, en fonction des circonstances de l'espèce, étant entendu que le point (i) ci-dessus ne pourra jamais être couvert.

GBL avancera toujours les frais de défense de la personne concernée, sauf dans les cas visés aux points (ii) et (iii) ci-dessus. Si la personne concernée est condamnée, GBL déterminera s'il convient ou non de demander le remboursement de ces frais, en fonction des circonstances de l'espèce. »

7.3. Conseil d'Administration du 10 décembre 2018

« ... Contrat de Senior Advisor de Gérard Lamarche

La présente décision nécessite l'application de la procédure prévue par l'article 523 du Code des Sociétés, Gérard Lamarche ayant un conflit d'intérêts. Il quitte momentanément la séance. Le Commissaire de la société a été informé préalablement de cette situation.

Le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations présente au Conseil les principales modifications proposées par le Comité pour la fonction de Gérard Lamarche suite au désir qu'il a exprimé de mettre un terme à sa fonction d'Administrateur-Délégué.

Il resterait Administrateur de GBL et Membre du Comité Permanent. Il assurerait la représentation de GBL au sein des Conseils de certaines de ses participations et pourrait se voir charger de missions de conseil ad hoc par GBL en qualité de Senior Advisor.

Ces dispositions prendraient cours à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Elles seraient convenues contractuellement pour une période de deux ans, tacitement reconductible pour une nouvelle période de deux ans, sauf préavis donné par l'une des parties. Un engagement de non-concurrence serait pris par Gérard Lamarche.

Pour l'ensemble de ces mandats et missions, Gérard Lamarche percevrait une rémunération annuelle de EUR 700.000 bruts (en ce compris les émoluments et jetons de présence reçus des participations).

Après échange de vues, le Conseil d'Administration approuve, à l'unanimité, les propositions telles que formulées par le Comité des Nominations et des Rémunérations. »

Enfin, aucune opération nécessitant l'application de l'article 524 du Code des Sociétés (opération avec une société liée) n'a été soumise au Conseil d'Administration en 2018.

8. Politique relative aux transactions sur les titres GBL

Les règles relatives aux transactions sur titres GBL sont reprises dans le « Dealing Code » qui figure à l'Annexe 2 de la Charte. Le Dealing Code détermine la politique interne de la Société en matière de prévention d'abus de marché. Plus précisément, il établit les règles afin d'éviter que des informations privilégiées ne soient utilisées de manière illégale par les Administrateurs, les membres du Management et les autres employés de la Société et du groupe GBL. Aux termes de ces règles, il définit les fenêtres pendant lesquelles il est interdit à ces personnes d'acquérir ou de céder, ou de tenter d'acquérir ou de céder, pour leur propre compte ou pour le compte de tiers, tant de manière directe qu'indirecte, des titres GBL (« périodes fermées »).

Un calendrier des périodes fermées, telles que définies dans la Charte, est transmis au Management Exécutif, aux autres Administrateurs et aux membres du personnel.

Un avis est également communiqué aux personnes qui disposent ou sont présumées disposer d'une information privilégiée afin de leur indiquer le début et la fin de la période fermée.

En outre, les Administrateurs et les autres initiés potentiels, dont le nom figure sur une liste conservée au sein de la Société, informent le Secrétaire Général avant d'effectuer toute opération sur titres GBL.

Enfin, les Administrateurs de GBL, ainsi que les personnes ayant un lien étroit avec eux, ont l'obligation légale de notifier à l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA) les opérations sur titres GBL réalisées pour leur compte propre.

Le Secrétaire Général veille notamment à ce que les mesures légales en matière d'abus de marché et les mesures prescrites par la Charte soient appliquées. Il est à la disposition des membres du Conseil d'Administration et du personnel pour tout renseignement utile à ce sujet.

9. Actionnaires

9.1. Respect des dispositions du Code 2009 concernant les actionnaires

La Société respecte l'ensemble des dispositions du Code 2009 concernant les actionnaires.

Ainsi, un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble au moins 3 % du capital social de la Société peuvent requérir l'inscription de sujets à traiter à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, ainsi que déposer des propositions de décision concernant les sujets à traiter inscrits ou à inscrire à l'ordre du jour. Le seuil à partir duquel un ou plusieurs actionnaires peuvent requérir la convocation d'une Assemblée Générale est fixé à 20 % du capital.

Par ailleurs, la Société publie les résultats des votes et le procès-verbal de l'Assemblée Générale sur son site Internet aussitôt que possible après l'Assemblée et au plus tard dans les quinze jours de l'Assemblée.

9.2. Relations avec l'actionnaire de contrôle

L'actionnariat de la Société est marqué par la présence d'un actionnaire de contrôle, Pargesa Holding S.A. (via sa filiale à 100 %, Pargesa Netherlands B.V.). Pargesa Holding S.A. est une société de droit suisse, qui est elle-même contrôlée par Parjointco N.V., société de droit néerlandais dont le contrôle est détenu à parité par les groupes Frère et Power Corporation du Canada aux termes d'une convention conclue en 1990 entre les deux groupes.

Cette convention a pour but d'établir et de maintenir un contrôle paritaire entre le groupe Power Corporation du Canada et le groupe Frère dans Pargesa Holding S.A., GBL et leurs filiales respectives désignées.

Chaque groupe s'est engagé à ne pas acquérir, détenir ou vendre, directement ou indirectement, des intérêts dans ces sociétés, sauf accord de l'autre partie, et a octroyé à l'autre groupe un droit de préemption, soumis à certaines restrictions, sur les actions de Pargesa Holding S.A. et GBL en cas de vente de ces titres pendant une période de cinq ans à partir de la fin de la convention.

Cet accord a été prorogé en 1996 jusqu'en 2014 sauf nouvelle prorogation. Le 18 décembre 2012, il a été prolongé jusqu'en 2029. La nouvelle convention prévoit la possibilité de prolonger l'accord au-delà de 2029.

9.3. Information sur la structure de l'actionnariat

9.3.1. Notification conformément à la législation OPA

Le 21 février 2008, la Société a reçu une communication de ses actionnaires de contrôle concernant leur participation dans GBL au 1^{er} septembre 2007.

Cette communication a été effectuée conformément à l'article 74 § 7 de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. Aux termes de cette loi, les actionnaires détenant plus de 30 % d'une société cotée sont dispensés de l'obligation de lancer une offre publique sur cette société à condition d'avoir notifié leur participation à la FSMA à la date d'entrée en vigueur de la loi (soit le 1^{er} septembre 2007) et à la société concernée le 21 février 2008 au plus tard.

En vertu de cette loi, ces actionnaires sont également tenus de notifier annuellement toute modification de leur participation de contrôle à la FSMA et à la société concernée. Dans ce contexte, ils ont adressé à GBL une mise à jour de la structure de l'actionnariat de contrôle au 3 septembre 2018 qui est reprise ci-dessous :

• Nombre et pourcentage de titres avec droit de vote détenus de concert par les personnes déclarant

Actionnaires	Nombre de titres avec droit de vote	%
Pargesa Netherlands B.V.	80.680.729	50,00
Sagerpar ⁽¹⁾	1.290.339	0,80
GBL Verwaltung ⁽¹⁾	7.500	p.m.
LTI One ⁽¹⁾	185.185	0,11
LTI Two ⁽¹⁾	129.770	0,08
URDAC ⁽¹⁾	141.108	0,09
FINPAR ⁽¹⁾	180.640	0,11
FINPAR II ⁽¹⁾	171.678	0,11
FINPAR III ⁽¹⁾	161.956	0,10
Financière de la Sambre S.A.	38.500	0,02
The Desmarais Family Residuary Trust ^{(2) (3)}	500	p.m.
Total	82.987.905	51,43

(1) Actions dont le droit de vote est suspendu

(2) Antérieurement dénommé Trust Familial Desmarais

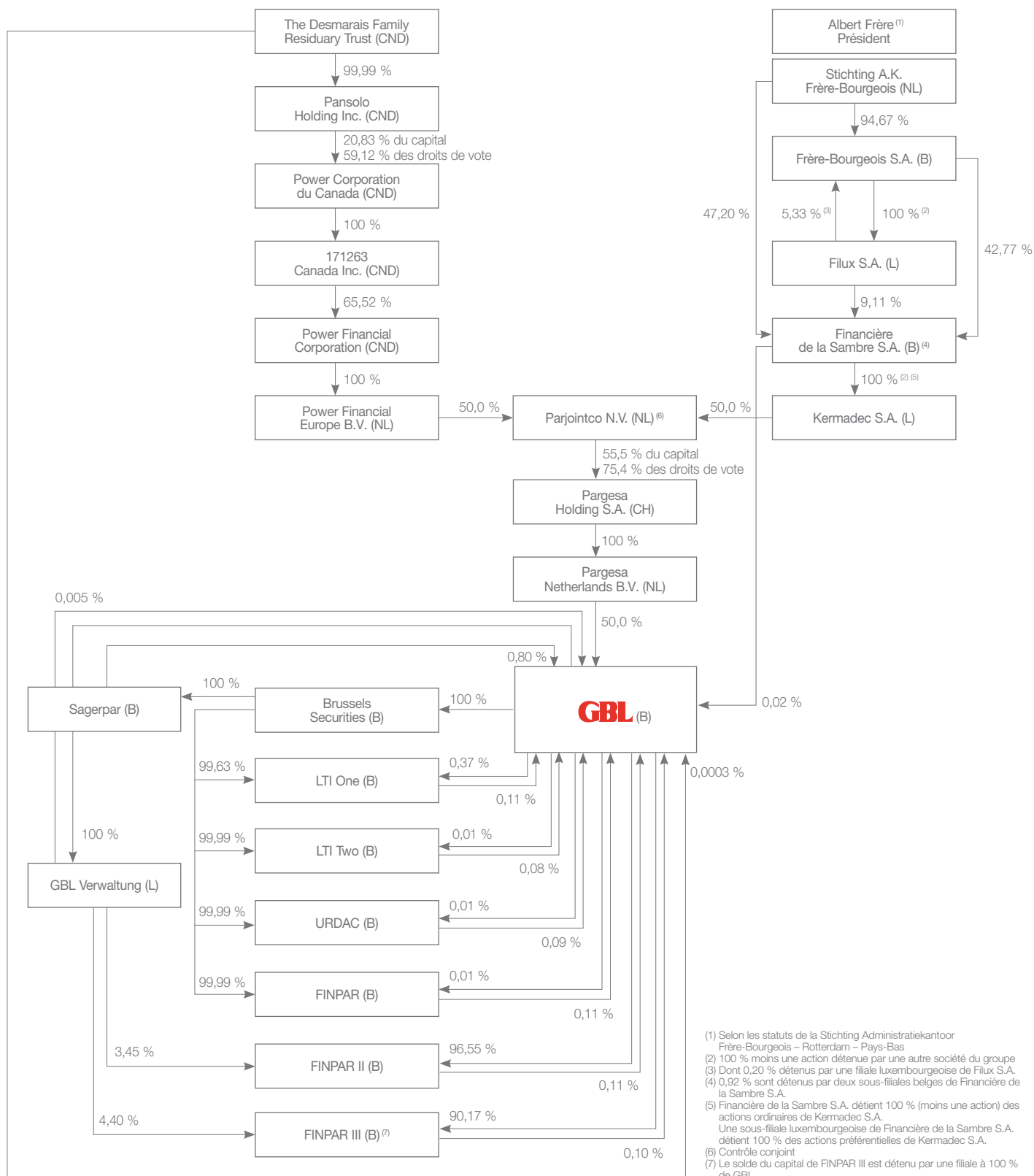
(3) Comme l'indique la page 172 du rapport annuel 2017 de GBL, Jacqueline Desmarais, membre du conseil des trustees du Desmarais Family Residuary Trust, est décédée le 3 mars 2018.

Paul Desmarais, jr. et André Desmarais continuent à agir conjointement comme trustees de ce trust

• Personne(s) physique(s) et/ou morale(s) détenant le contrôle ultime des personnes morales déclarant

The Desmarais Family Residuary Trust et Albert Frère, liés par une convention d'action de concert.

Chaîne de contrôle au 31 août 2018



(1) Selon les statuts de la Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois – Rotterdam – Pays-Bas
 (2) 100 % moins une action détenue par une autre société du groupe
 (3) Dont 0,20 % détenus par une filiale luxembourgeoise de Flux S.A.
 (4) 0,92 % sont détenus par deux sous-filiales belges de Financière de la Sambre S.A.
 (5) Financière de la Sambre S.A. détient 100 % (moins une action) des actions ordinaires de Kermadec S.A.
 Une sous-filiale luxembourgeoise de Financière de la Sambre S.A. détient 100 % des actions préférentielles de Kermadec S.A.
 (6) Contrôle conjoint
 (7) Le solde du capital de FINPAR III est détenu par une filiale à 100 % de GBL

9.3.2. Notification des participations importantes en 2018

Conformément à la réglementation légale belge en matière de transparence, tout actionnaire de GBL a l'obligation de déclarer tout dépassement à la baisse ou à la hausse des seuils de 5 %, 10 %, 15 % et des autres multiples de 5 % du total des droits de vote.

Les statuts de GBL ne prescrivent pas de seuil de déclaration plus restrictif que 5 % ou 10 %.

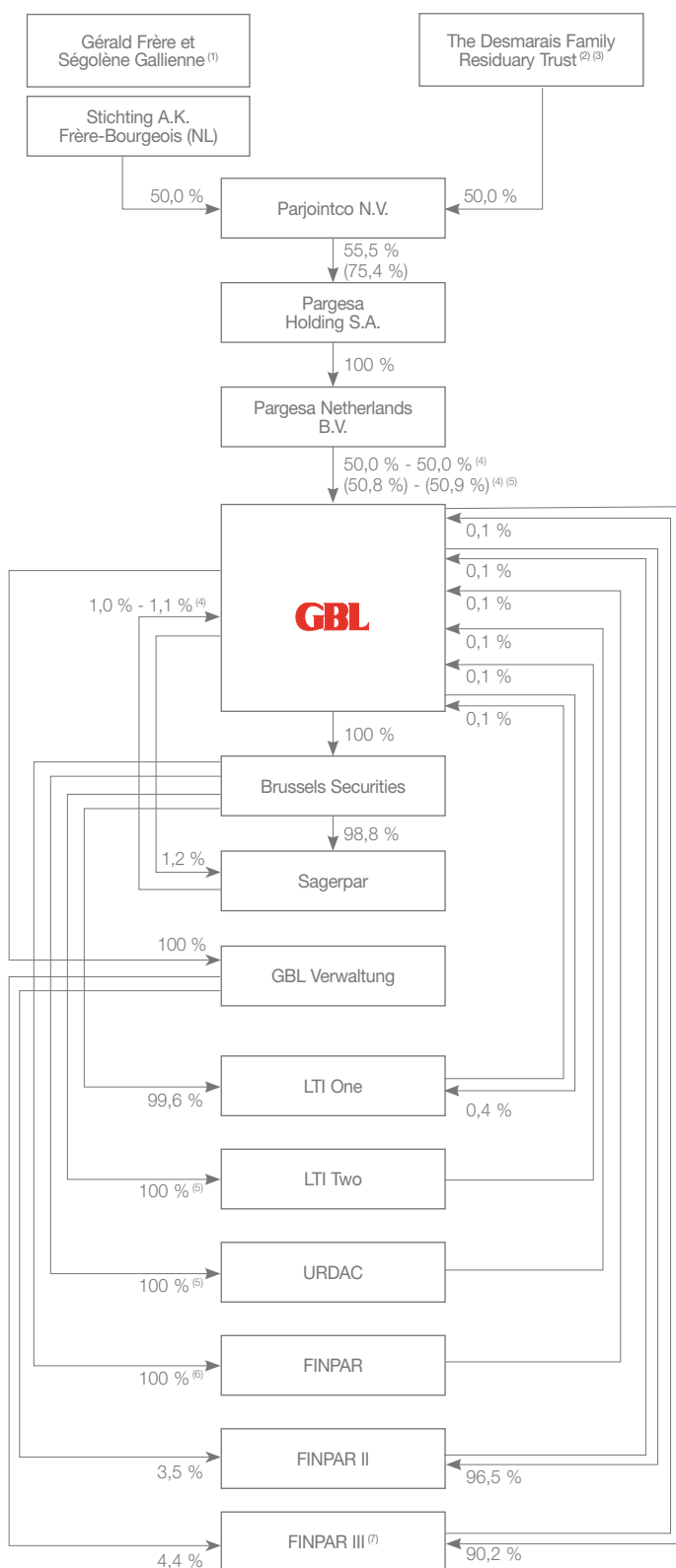
GBL a reçu, en 2018, deux notifications de transparence :

- Le 22 mars 2018, Artisan Partners Asset Management Inc. et Artisan Partners Limited Partnership ont notifié GBL qu'ils ont franchi le seuil de 5 % des droits de vote de la Société.
- Le 6 décembre 2018, Gérald Frère, Ségolène Gallienne, Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois, The Desmarais Family Residuary Trust et Pargesa Netherlands B.V. ont informé la Société détenir 51,63 % des actions et des droits de vote de GBL. GBL a été informée (i) de la passation du contrôle d'Albert Frère sur Frère-Bourgeois et ses filiales à ses deux enfants, Gérald Frère – Stichting Administratiekantoor Bierlaire – et Ségolène Gallienne – Stichting Administratiekantoor Peupleraie et (ii) du maintien de l'action de concert antérieurement notifiée avec le groupe Power, contrôlée par The Desmarais Family Residuary Trust. Pour rappel, le 30 octobre 2008, Paul G. Desmarais, Albert Frère et Pargesa Netherlands B.V. avaient déclaré agir de concert en vertu d'un accord portant sur l'exercice de leurs droits de vote, en vue de mener une politique commune durable et visant à obtenir le contrôle, à faire échouer une offre ou à maintenir le contrôle.

9.3.3. Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018

Actionnaires	Nombre de droits de vote		% de droits de vote		Date de franchissement de seuil
	Attachés à des titres	Non liés à des titres	Attachés à des titres	Non liés à des titres	
Gérald Frère, Ségolène Gallienne, Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois, The Desmarais Family Residuary Trust et Pargesa Netherlands B.V.	83.313.547	-	51,63 %	-	3 décembre 2018
Artisan Partners Asset Management Inc. et Artisan Partners Limited Partnership	-	8.084.082	-	5,01 %	14 mars 2018

9.3.4. Organigramme de contrôle de GBL au 31 décembre 2018 actualisé au 14 mars 2019



(1) Droit de vote
 (1) En vertu des statuts de la Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (Rotterdam – Pays-Bas), ces deux personnes exercent le contrôle conjoint sur les droits de vote liés aux titres certifiés
 (2) Trustées d'un trust établi au décès de Paul G. Desmarais, pour le bénéfice de certains membres de la famille Desmarais
 (3) Jacqueline Desmarais est décédée le 3 mars 2018
 (4) Situation mise à jour au 14 mars 2019
 (5) Compte tenu des droits de vote suspendus de l'autocontrôle
 (6) Dont 10 actions détenues par GBL
 (7) Le solde du capital de FINPAR III est détenu par une filiale à 100 % de GBL

10. Autres informations concernant la Société

10.1. Historique et évolution

La Société est issue de la fusion, intervenue en avril 2001, entre GBL S.A. et Electrafina, dont GBL S.A. détenait plus de 80 %.

Electrafina s'était développée historiquement comme le « bras énergétique » du groupe, détenant les participations dans les secteurs pétrolier et électrique. Ensuite, elle a également investi dans les médias. GBL S.A., de son côté, détenait des participations directes, entre autres dans le domaine des services financiers, de l'immobilier et du commerce. Au fil du temps, la différenciation entre les patrimoines de la société-mère et de sa filiale s'est estompée et l'ensemble des actifs fut dès lors regroupé au sein d'une seule entité.

Ce recentrage cadrait également dans la stratégie du groupe visant à soutenir le positionnement international de ses actifs en portefeuille dans un contexte de concentration et de concurrence accrue qui l'a mené à se désengager des services financiers et à céder les participations devenues marginales.

Depuis lors, le portefeuille du groupe est composé de sociétés industrielles et de services d'envergure mondiale, leaders sur leur marché, auprès desquelles GBL exerce son rôle d'actionnaire professionnel.

10.2. Dénomination

Groupe Bruxelles Lambert
 Groep Brussel Lambert
 en abrégé « GBL »

Les dénominations française et néerlandaise peuvent être employées ensemble ou séparément.

10.3. Siège social

24, avenue Marnix - 1000 Bruxelles

Le siège social peut être transféré dans tout autre lieu en Belgique par simple décision du Conseil d'Administration.

10.4. Forme juridique, constitution, publications légales

La Société a été constituée le 4 janvier 1902, sous la forme d'une société anonyme de droit belge par acte passé devant Maître Edouard Van Halteren, Notaire à Bruxelles, publié aux Annexes du Moniteur belge du 10 janvier 1902 sous le numéro 176. Les statuts ont été modifiés à diverses reprises et pour la dernière fois par acte du 26 avril 2016 publié aux Annexes du Moniteur belge du 7 juin 2016 sous les numéros 16077518 et 16077519.

10.5. Législation régissant ses activités

La Société est régie par les dispositions légales et réglementaires, en vigueur et à venir, applicables aux sociétés anonymes et par les statuts.

10.6. Registre des Personnes Morales

La Société est immatriculée au Registre des Personnes Morales (RPM) sous le numéro d'entreprise 0407.040.209.

10.7. Durée

La Société est à durée illimitée.

10.8. Objet social

La Société a pour objet :

- de faire pour elle-même ou pour compte de tiers toute opération immobilière, financière et de gestion de portefeuille ; elle pourra, à cet effet, créer des entreprises ou organismes, y prendre des participations, procéder à toute opération de financement, de consignation, de prêt, de nantissement ou de dépôt ;
- d'effectuer toute étude et de prêter son assistance technique, juridique, comptable, financière, commerciale, administrative ou de gestion, pour compte de sociétés ou organismes dans lesquels elle détient directement ou indirectement une participation, ou pour compte de tiers ;
- d'assurer pour elle-même ou pour compte de tiers toute entreprise de transport et de transit.

Elle pourra s'intéresser par voie d'apport ou de fusion, dans toute société ou organisme existant ou à créer dont l'objet serait similaire, analogue ou connexe au sien ou qui serait de nature à lui procurer un avantage quelconque au point de vue de la réalisation de son objet social.

10.9. Capital

10.9.1. Capital émis

Au 31 décembre 2018, le capital social entièrement libéré s'élève à EUR 653.136.356,46. Il est représenté par 161.358.287 actions sans désignation de valeur nominale.

Toutes les actions, représentant le capital social, ont les mêmes droits.

Conformément à l'article 27 des statuts, chaque action donne droit à une voix. GBL n'a émis aucune autre catégorie d'actions telles qu'actions sans droit de vote ou actions privilégiées.

En vertu de la loi du 14 décembre 2005 portant sur la suppression des titres au porteur, les titulaires de titres au porteur devaient convertir leurs titres en actions nominatives ou dématérialisées pour le 31 décembre 2013 au plus tard. Les actions au porteur, qui n'avaient pas été converties en actions nominatives ou dématérialisées au 1^{er} janvier 2014, ont été converties de plein droit en actions dématérialisées et inscrites sur un compte-titres au nom de GBL.

Depuis le 1^{er} janvier 2014, l'exercice des droits attachés aux titres au porteur était suspendu en vertu de la loi.

La loi prévoit en outre qu'à partir du 1^{er} janvier 2015, les émetteurs devaient mettre en vente toutes les actions au porteur non réclamées sur le marché boursier et annoncer cette vente obligatoire en temps utile. Une fois les actions au porteur non réclamées vendues, le produit de cette vente (déduction faite des frais de garde) devait être transféré dans les quinze jours à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Dans le cadre de cette obligation, GBL et Euronext ont publié deux avis sur leur site Internet précisant, notamment, le nombre maximum de titres susceptibles d'être mis en vente ainsi que la date limite et le lieu de dépôt des actions au porteur. Un premier avis a été publié le 5 décembre 2014 et portait sur 69.082 actions au porteur non réclamées, un second l'a été le 2 octobre 2015 et était relatif à 32.656 actions au porteur provenant de réserves d'échange de titres. Ces avis ont également été insérés dans le Moniteur belge respectivement du 11 décembre 2014 et du 6 octobre 2015. Suite à la publication de ces avis, les actions visées ont été vendues en bourse, les 21 janvier 2015 (69.082 actions) et 16 novembre 2015 (32.656 actions). Le produit de ces ventes a été transféré, les 23 janvier 2015 et 18 novembre 2015, à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Depuis le 31 décembre 2015, les propriétaires de ces anciennes actions au porteur ont le droit de réclamer à la Caisse des Dépôts et Consignations le paiement du produit correspondant, sous réserve de pouvoir établir leur qualité de titulaire. Cependant, la loi du 14 décembre 2005 prévoit qu'à partir du 1^{er} janvier 2016, un tel remboursement sera passible d'une amende de 10 % du produit de la vente des actions au porteur sous-jacentes, calculée par année de retard commencée. GBL n'a, dès lors, plus aucun rôle à jouer dans ce processus.

10.9.2. Capital autorisé

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2016 a renouvelé pour une période de cinq ans, l'autorisation conférée au Conseil d'Administration :

- d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, à concurrence de EUR 125 millions ;
- de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, d'obligations convertibles ou remboursables en actions, de droits de souscription ou d'autres instruments financiers, attachés ou non à des obligations ou à d'autres titres et qui peuvent donner droit à terme à des augmentations de capital à concurrence d'un montant maximum tel que le montant des augmentations de capital pouvant résulter de l'exercice des droits de conversion ou de souscription, attachés ou non à de tels titres ne dépasse pas la limite du capital restant autorisé dans les limites ci-dessus.

Dans l'un et l'autre cas, le Conseil d'Administration peut, dans l'intérêt social, limiter ou supprimer le droit de souscription préférentiel réservé aux actionnaires en respectant les conditions prévues par la loi.

Cette autorisation, qui lui a été accordée pour la première fois en 1987, a été renouvelée le 25 mai 1993, le 28 mai 1996, le 25 mai 1999, le 27 avril 2004, le 24 avril 2007, le 12 avril 2011 et pour la dernière fois le 26 avril 2016. Elle est valable pour une période de cinq ans à dater du 7 juin 2016, soit jusqu'en juin 2021.

Au 31 décembre 2018, le capital autorisé s'élève à EUR 125 millions. Sur la base de ce montant un maximum de 30.881.431 actions nouvelles peuvent être créées.

10.9.3. Actions propres

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2016 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de la Société pour une période de cinq ans lui permettant d'acquérir dans le respect des dispositions légales, les titres de la Société à concurrence d'un nombre maximum de 32.271.657 de ses propres actions. Ces acquisitions ne peuvent se faire que moyennant une contre-valeur qui ne peut être inférieure de plus de 10 % au cours le plus bas des 12 derniers mois précédant l'opération et qui ne peut être supérieure de plus de 10 % au cours le plus haut des 20 dernières cotations.

Cette autorisation couvre également les acquisitions réalisées par les filiales directes et indirectes de GBL.

Cette même Assemblée Générale Extraordinaire a également renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de la Société d'acquérir et aliéner ses propres actions lorsqu'une telle acquisition ou aliénation est nécessaire pour éviter à la Société un dommage grave et imminent. Cette autorisation est valable pour trois ans à dater du 7 juin 2016, soit jusqu'en juin 2019.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient la possibilité pour le Conseil d'Administration de céder en bourse ou hors bourse ses propres actions sans intervention préalable de l'Assemblée Générale et sans limite dans le temps.

Dans ce cadre, la Société a mis en place un contrat de liquidité de marché dans le but d'améliorer la liquidité de marché de l'action GBL. Ce contrat est exécuté de façon discrétionnaire par un tiers pour le compte de GBL dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2016, ainsi que dans le respect des règles applicables.

Le Conseil d'Administration de GBL a également autorisé, en 2018, la Société à procéder, si cela est opportun et en fonction des conditions de marché, à des rachats d'actions propres à concurrence de EUR 250 millions. Cette autorisation est valable jusqu'au 26 avril 2021.

Les acquisitions et cessions d'actions propres en 2017 et 2018 sont détaillées à la page 127 du présent rapport annuel.

10.9.4. Emprunts échangeables et convertibles

Le 9 octobre 2018, Sagerpar S.A., filiale à 100 % de GBL, a remboursé en numéraire (pour un montant de EUR 84 millions) le solde des obligations convertibles émises le 27 septembre 2013. Les détails de cette émission sont repris à la page 125 du présent rapport annuel.

10.10. Droit de vote

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice du droit de vote, sans préjudice des règles générales relatives à l'admission à l'Assemblée Générale.

10.11. Documents accessibles au public

10.11.1. Accès à l'information des actionnaires et site Internet

Dans le but de faciliter l'accès à l'information de ses actionnaires, GBL dispose d'un site Internet (<http://www.gbl.be>).

Ce site, mis à jour de manière régulière, contient les renseignements prescrits par l'arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé.

Il reprend notamment les comptes et les rapports annuels, tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que toute l'information utile et nécessaire concernant les Assemblées Générales et la participation des actionnaires à celles-ci, et plus précisément les conditions prévues par les statuts régissant la manière dont les Assemblées Générales (Ordinaires et Extraordinaires) des actionnaires sont convoquées.

Enfin, les résultats des votes et le procès-verbal des Assemblées Générales y sont également publiés.

10.11.2. Lieux où peuvent être consultés les documents accessibles au public

Les statuts coordonnés de la Société peuvent être consultés au Greffe du Tribunal de l'entreprise de Bruxelles, au siège social et sur le site Internet (<http://www.gbl.be>).

Les comptes annuels sont déposés à la Banque Nationale de Belgique et peuvent être consultés sur le site Internet de GBL. Les décisions de nomination et de révocation des membres des organes de la Société sont publiées aux Annexes du Moniteur belge.

Les avis financiers concernant la Société sont publiés dans la presse financière. Les autres documents accessibles au public peuvent être consultés au siège social de la Société.

Le rapport annuel de la Société est envoyé chaque année aux actionnaires nominatifs ainsi qu'à toute personne ayant exprimé le désir de le recevoir ; il peut être obtenu sans frais au siège social.

Les rapports annuels des trois derniers exercices ainsi que tous les documents mentionnés dans ce paragraphe peuvent être consultés sur le site Internet de la Société.

Liste des autres mandats exercés par les membres du Conseil d'Administration de 2014 à 2018 ⁽¹⁾

Gérald Frère

Président du Conseil d'Administration

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Président du Conseil d'Administration de Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL), Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B) et Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur de Corporation Financière Power (CDN), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B) et Haras de la Bierlaire S.A. (B).
- Administrateur Secrétaire de la Fondation Charles-Albert Frère (B).
- Commissaire de Parjointco N.V. (NL).
- Membre du Comité de Rémunération de Corporation Financière Power (CDN).
- Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Président du Conseil d'Administration de Loverval Finance S.A. (B) (jusqu'au 28 décembre 2017).
- Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH) (jusqu'au 31 décembre 2018), Financière de la Sambre S.A. (B) (jusqu'au 25 janvier 2018) et Frère-Bourgeois S.A. (B) (jusqu'au 25 janvier 2018).
- Administrateur d'Erbe S.A. (B) (jusqu'au 28 décembre 2017) et Electrabel (B) (jusqu'au 22 avril 2014).
- Commissaire d'Agescas Nederland N.V. (NL) (jusqu'au 23 décembre 2014).
- Membre du Comité des opérations entre personnes reliées et de révision de Corporation Financière Power (CDN) (jusqu'au 12 mai 2016).
- Régent et Membre de la Commission du Budget de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B) (jusqu'au 22 mai 2018).
- Gérant d'Agriger S.P.R.L. (B) (jusqu'au 15 juin 2017).

Paul Desmarais, jr.

Vice-Président du Conseil d'Administration

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Administrateur et Président du Conseil et co-Chef de la Direction de Power Corporation du Canada (CDN).
- Administrateur et co-Président Exécutif du Conseil de la Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur et Président du Conseil de 171263 Canada Inc. (CDN) et Power Corporation International (CDN).
- Président du Conseil et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Président du Conseil et Trésorier de Belvoir Canada Inc. (CDN) et Belvoir Investments Corporation (CDN).
- Président, Secrétaire/Trésorier de 4379071 Canada Inc. (CDN) et Pet Care Holdings ULC (CDN).
- Président de Placements Paquerai Inc. (CDN).
- Président du Conseil de The Memphrémagog Golf Club Inc. (CDN).
- Vice-Président de 159964 Canada Inc. (CDN), 2790343 Canada Inc. (CDN), 2945355 Canada Inc. (CDN), Anspolo Investments Corporation (CDN), Cimetière Laforest (CDN), Laforest Trustee Corporation (CDN) et Palso Investments Inc. (CDN).
- Vice-Président et Vice-Président du Conseil de Sanpalo Investments Corporation (CDN).
- Co-Président de Louisefam Holding Corporation (CDN) et Sophiefam Holding Corporation (CDN).

- Administrateur de 152245 Canada Inc. (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Parjointco N.V. (NL), Power Communications Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), SGS S.A. (CH), AppDirect Inc. (USA), Great-West Life & Annuity Insurance Company of New York (USA) et Best Friends Acquisition Corporation (USA).
- Administrateur et Président Délégué du Conseil de La Presse Ltée (CDN), Gesca Ltée (CDN) et Square Victoria Communications Group Inc. (CDN).
- Administrateur et Membre du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance de LafargeHolcim (CH).
- Administrateur et Membre du Comité Exécutif de The Canada Life Assurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Great-West Lifeco Inc. (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), London Life Insurance Company (CDN), Putnam Investments LLC (USA) et Mackenzie Inc. (CDN).
- Président du Comité Consultatif de Sagard Private Equity Partners (F).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur de Canada Life Capital Corporation Inc. (CDN) (jusqu'en 2017), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN) (jusqu'en 2017), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN) (jusqu'en 2017), Total S.A. (F) (jusqu'en 2017), Lafarge (F) (jusqu'en 2015) et Steve Nash Fitness Centers (CDN) (jusqu'en 2016).
- Administrateur et Membre du Comité Exécutif de London Insurance Group Inc. (CDN) (jusqu'en 2017).
- Administrateur de GDF SUEZ (F) (jusqu'en 2014).

Thierry de Rudder

Vice-Président du Conseil d'Administration

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

Aucun

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur d'Electrabel (B) (jusqu'au 22 avril 2014).
- Président du Comité d'Audit d'Electrabel (B) (jusqu'au 22 avril 2014).

Ian Gallienne

Administrateur-Délégué

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Administrateur d'Imerys (F), Pernod Ricard (F), SGS S.A. (CH), adidas AG (D), Frère-Bourgeois (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. et Société Civile du Château Cheval Blanc (F).
- Président du Comité Stratégique et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations d'Imerys (F).
- Membre du Comité des Rémunérations de Pernod Ricard (F)
- Membre du Comité de Nomination et de Rémunération de SGS S.A. (CH).
- Membre du Comité Stratégique de Pernod Ricard (F).
- Membre du Comité d'Audit d'adidas AG (D).

(1) Autres que les mandats exercés dans les filiales détenues à 100 % par GBL

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur-Délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (B) (jusqu'au 20 mars 2014), Ergon Capital Partners II S.A. (B) (jusqu'au 20 mars 2014) et Ergon Capital Partners III S.A. (B) (jusqu'au 20 mars 2014).
- Administrateur de Steel Partners N.V. (B) (jusqu'au 23 mars 2015), Gruppo Banca Leonardo SpA (I) (jusqu'au 29 avril 2015), Ergon Capital S.A. (B) (jusqu'au 15 février 2016), Lafarge (F) (jusqu'au 17 mars 2016), Erbe S.A. (B) (jusqu'au 28 décembre 2017) et Umicore (B) (jusqu'au 25 avril 2017).
- Gérant d'Ergon Capital II S.à r.l. (L) (jusqu'au 15 février 2016).
- Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia Management S.A. (L) (jusqu'au 1^{er} avril 2015).

Gérard Lamarche Administrateur-Délégué

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Administrateur de LafargeHolcim (CH), Total S.A. (F), SGS S.A. (CH), Pearsie International (B), Samrée S.A. (L) et Umicore (B).
- Membre du Comité d'Audit de Total S.A. (F), LafargeHolcim (CH) et SGS S.A. (CH).
- Président du Comité des Rémunérations de Total S.A. (F).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur de Lafarge (F) (jusqu'au 4 mai 2016) et Legrand (F) (jusqu'au 27 mai 2016).
- Membre du Comité d'Audit de Legrand (F) (jusqu'au 27 mai 2016) et LafargeHolcim (CH) (jusqu'en mai 2016).
- Membre du Comité Stratégique de Total S.A. (F) (jusqu'au 18 décembre 2015).
- Censeur de GDF SUEZ (F) (jusqu'au 28 avril 2015).

Antoinette d'Aspremont Lynden Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B).
- Membre du Comité d'Audit de BNP Paribas Fortis (B).
- Membre du Comité de Risque de BNP Paribas Fortis (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Membre du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération de BNP Paribas Fortis (B) (jusqu'en décembre 2014).

Laurence Danon Arnaud Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Présidente de Primerose SAS (F).
- Administrateur de Amundi (F), TF1 (F) et Gecina (F).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Présidente de Leonardo & Co. (F) (jusqu'en 2015).
- Administrateur de Diageo Plc. (UK) (jusqu'en 2015).

Victor Delloye Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Président du Conseil d'Administration de Geseluxes S.A. (L).
- Administrateur – Secrétaire Général de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Investor S.A. (B), Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B) et Carpar S.A. (B).
- Administrateur-Délégué de Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH), Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B), Finer S.A. (L), Filux S.A. (L), Swilux S.A. (L), GB-INNO-BM S.A. (B) et GIB Group International S.A. (L).
- Membre du Conseil de Surveillance de Parjointco N.V. (NL).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de l'Association Belge des Sociétés Cotées A.S.B.L. (B).
- Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL) et Stichting Administratiekantoor Peupleriaie (NL).
- Co-Gérant de la société simple ESSO.

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur – Secrétaire Général de Loverval Finance S.A. (B) (ex-Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.) (jusqu'au 28 décembre 2017), Erbe S.A. (B) (jusqu'au 28 décembre 2017), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (jusqu'au 13 décembre 2018), Europart S.A. (B) (jusqu'au 12 novembre 2018) et Fibelpar S.A. (B) (jusqu'au 12 novembre 2018).
- Administrateur-Délégué de Delcortil S.A. (B) (jusqu'au 28 décembre 2016).
- Administrateur de Brufinol (L) (jusqu'au 22 décembre 2017), Kermadec S.A. (L) (jusqu'au 23 mars 2016), Cargéfin S.A. (L) (jusqu'au 28 décembre 2016), Safimar S.A. (B) (jusqu'au 18 décembre 2014), Segelux S.A. (L) (jusqu'au 13 janvier 2014) et GIB Corporate Services S.A. (B) (jusqu'au 24 août 2018).
- Administrateur de Newcor S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (jusqu'au 4 février 2015), Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Loverval Finance S.A. (ex-Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.) (jusqu'au 27 avril 2016), Carpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Loverval Finance S.A. (ex-Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.) (jusqu'au 27 mai 2016) et GIB Corporate Services S.A. (B) en tant que représentant permanent de Loverval Finance S.A. (ex-Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.) (jusqu'au 21 septembre 2017).
- Membre du Conseil de Surveillance d'Agescas Nederland N.V. (NL) (société dissoute et liquidée en décembre 2014).

Paul Desmarais III Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Vice-Président de Corporation Financière Power (CDN) et Power Corporation du Canada (CDN).
- Administrateur de Investors Group Inc. (CDN), Mackenzie Inc. (CDN), Sagard Capital Partners GP, Inc. (USA), Sagard Capital Partners Management Corp. (USA), Sagard Holdings (USA), Sagard Holdings ULC (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), London Insurance Group Inc. (CDN), London Life Insurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Assurance Company (CDN),

The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Personal Capital Corporation (USA), Portag3 Ventures GP Inc. (CDN), Portag3 Ventures GP II Inc. (CDN), PFC Ventures Inc. (CDN), Peak Achievement Athletics Inc. (USA), IntegraMed America Inc. (USA), IntegratedMed Fertility Holding, LLC (USA), IntegraMed Fertility Management Initiative Plan, LLC (USA), IntegraMed Holding Corp. (USA), Integrate.ai Inc. (CDN), Diagram Corporation (CDN), Diagram Ventures GP Inc. (CDN), Koho Financial Inc. (CDN), Wealthsimple Inc. (CDN), Wealthsimple Financial Corp. (CDN), Imerys (F) et Pargesa Holding S.A. (CH).

- Membre du Comité Stratégique et Président du Comité des Nominations et des Rémunérations d'Imerys (F).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur de GWL&A Financial Inc. (USA) (jusqu'au 5 mai 2016) et Putnam Investments, LLC (USA) (jusqu'au 5 mai 2016).

Cedric Frère

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Président du Conseil d'Administration, Administrateur-Délégué de Haras de la Bierlaire S.A. (B) et Manoir de Roumont S.A. (B).
- Administrateur-Délégué de Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B), Frère-Bourgeois S.A. (B) et Financière de la Sambre S.A. (B).
- Président du Conseil d'Administration de Cheval Blanc Finance SAS (F).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH), Filux S.A. (L), Investor S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Carpar S.A. (B), Hippocrène A.S.B.L. (B), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Fondation Saint-Luc F.U.P. (B), Caffitaly S.p.A. (IT) et Société Civile du Château Cheval Blanc (F).
- Administrateur titulaire de Cheval des Andes (Argentine).
- Gérant d'Agriger S.P.R.L. (B).
- Régent et Membre de la Commission du Fonds Spécial de la Banque Nationale de Belgique (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur d'Erbe S.A. (B) (jusqu'au 28 décembre 2017) et Swilux S.A. (L) (jusqu'au 28 avril 2017).
- Administrateur de Carpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Manoir de Roumont S.A. (jusqu'au 27 mai 2016) et Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) en tant que représentant permanent de Manoir de Roumont S.A. (jusqu'au 4 février 2015).

Ségolène Gallienne

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Présidente du Conseil d'Administration de Diane S.A. (CH).
- Administrateur de Frère-Bourgeois S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Cheval Blanc Finance SAS (F), Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B), Christian Dior SE (F), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Société Civile du Château Cheval Blanc (F) et Pargesa Holding S.A. (CH).
- Gérante de la société simple Esso (B).
- Présidente du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL).
- Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur d'Erbe S.A. (B) (jusqu'au 28 décembre 2017).

Jocelyn Lefebvre

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Président de Sagard SAS (F).
- Vice-Président du Conseil d'Administration, Administrateur et Membre du Comité d'Audit de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Managing Director de Parjointco N.V. (NL) et Power Financial Europe B.V. (NL).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur, Membre du Comité Stratégique et du Comité des Comptes d'Imerys (F) (jusqu'au 30 avril 2015).
- Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia Management S.A. (L) (jusqu'en juillet 2016).

Marie Polet

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Membre du Conseil de Surveillance de Koninklijke Theodorus Niemeyer B.V. (NL).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur, Présidente et CEO de Imperial Tobacco Canada Ltd. (CDN) (jusqu'au 16 janvier 2015) et Imperial Tobacco Company Ltd. (UK) (jusqu'au 16 janvier 2015).
- Membre du Conseil de Surveillance de British American Tobacco Norway AS (N) (jusqu'au 1^{er} mai 2014) et Fiedler & Lundgren AB (S) (jusqu'au 1^{er} mai 2014).

Gilles Samyn

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Président du Conseil d'Administration de Finer S.A. (L) (ex-Erbe Finance S.A.), Helio Charleroi Finance S.A. (B), Kermadec S.A. (L), Transcor Astra Group S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Tagam AG (CH), Worldwide Energy AG (CH) et Maison des Maths et du Numérique A.S.B.L. (B).
- Administrateur-Délégué de Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B) et Société des Quatre Chemins S.A. (B).
- Administrateur d'AOT Holding Ltd. (CH), Astra Transcor Energy N.V. (NL), Grand Hôpital de Charleroi A.S.B.L. (B), Investor S.A. (B), Filux S.A. (L), Carpar S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., Financière de la Sambre S.A. (B) et Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Administrateur et Membre du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Membre du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit de Métropole Télévision (M6) (F).
- Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Métropole Télévision (M6) (F).
- Administrateur et Membre du Comité d'Audit de Pernod Ricard (F).
- Gérant de Gosa société simple (B).
- Commissaire de Parjointco N.V. (NL).
- Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Manager d'Astra Oil Company LLC (USA).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Président du Conseil d'Administration de ACP N.V. (B) (ex-Acide Carbonique Pur S.A.) (jusqu'en avril 2016), Financière Flo SAS (F) (jusqu'en janvier 2017), Groupe Flo S.A. (F) (jusqu'en juin 2017), Unifem SAS (F) (jusqu'en décembre 2015), Filux S.A. (L) (jusqu'en décembre 2017), Swilux S.A. (L) (jusqu'en mai 2018), Cheval Blanc Finance SAS (F) (jusqu'en janvier 2018), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (jusqu'en décembre 2018), Europart S.A. (B) (jusqu'en novembre 2018) et Fibelpar S.A. (B) (jusqu'en novembre 2018).
- Président et Administrateur de International Duty Free S.A. (B) (ex-Distripar S.A.) (jusqu'en janvier 2015), Belgian Sky Shops S.A. (B) (jusqu'en janvier 2015) et Segelux S.A. (L) (ex-Gesecalux S.A.) (jusqu'en janvier 2014).
- Vice-Président et Administrateur de APG/SGA S.A. (CH) (ex-Affichage Holding S.A.) (jusqu'en mai 2015).
- Administrateur-Délégué de Erbe S.A. (B) (jusqu'en décembre 2017), Loverval Finance S.A. (B) (ex-Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.) (jusqu'en décembre 2017), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (jusqu'en janvier 2014), Europart S.A. (B) (jusqu'en janvier 2014), Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (jusqu'en janvier 2014), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (jusqu'en janvier 2015), Safimar S.A. (B) (jusqu'en août 2014), SCP S.A. (L) (jusqu'en août 2014), Investor S.A. (B) (jusqu'en septembre 2018), Frère-Bourgeois S.A. (B) (jusqu'en janvier 2018), Financière de la Sambre S.A. (B) (jusqu'en janvier 2018) et Carpar S.A. en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (B) (jusqu'en septembre 2018).
- Administrateur d'APG/SGA (ex-Affichage Holding S.A.) (B) (jusqu'en mai 2015), Fidentia Real Estate Investments (B) (jusqu'en mai 2016), Antwerp Gaz Terminal N.V. (B) en tant que représentant de ACP N.V. (B) (jusqu'en avril 2016), ACP N.V. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (jusqu'en novembre 2014), Belholding Belgium S.A. (B) (jusqu'en juin 2017), Transcor East Ltd. (CH) (jusqu'en août 2014), Société Civile du Château Cheval Blanc (F) (jusqu'en janvier 2018), BSS Investments S.A. (B) en tant que représentant de Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (jusqu'en décembre 2018) et Banca Leonardo SpA (I) (jusqu'en avril 2018).
- Gérant de Sodisco S.à r.L. (L) (jusqu'en juin 2015).
- Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Métropole Télévision (M6) (F) (jusqu'en avril 2014).
- Membre du Compensation Committee de Banca Leonardo SpA (I) (jusqu'en avril 2018).
- Administrateur Suppléant de Cheval des Andes S.A. (Argentine) (jusqu'en mai 2018).
- Commissaire d'Agescas Nederland N.V. (NL) (jusqu'en décembre 2014).

Amaury de Seze Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Vice-Chairman de Corporation Financière Power (CDN).
- Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SAS (F).
- Administrateur de BW Group (BM), Pargesa Holding S.A. (CH), Sagard Capital Partners GP, Inc (USA), Sagard Capital Partners Management Corp. (USA), Parjointco (NL) et Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe (F) (jusqu'au 25 mai 2016).
- Administrateur de Suez Environnement (F) (jusqu'au 22 mai 2014), Imerys (F) (jusqu'au 4 mai 2016), Erbe S.A. (B) (jusqu'au 28 décembre 2017) et RM2 International S.A. (UK) (jusqu'au 30 juin 2017).
- Administrateur référent de Carrefour S.A. (F) (jusqu'au 15 juin 2017).

Agnès Touraine Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Président-Directeur Général d'Act III Consultants (F).
- Administrateur de Proximus (B), Rexel (B) et Keesing (NL).
- Membre du Conseil de Surveillance de Tarkett (F) et 21 Centrale Partners (F).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur de Darty plc. (GB) (jusqu'en 2016) et Neopost (F) (jusqu'en 2014).

Martine Verluyten Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Administrateur de STMicroelectronics N.V. (NL) et Thomas Cook Group plc. (UK).
- Présidente du Comité d'Audit de Thomas Cook Group plc. (UK) et STMicroelectronics N.V. (NL).
- Membre du Nomination Committee de Thomas Cook Group plc. (UK).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Administrateur de 3i Group plc. (UK) (jusqu'au 29 juin 2017).
- Présidente du Comité d'Audit de l'Administration de la Région flamande (B) (jusqu'en janvier 2015).
- Membre du Valuation Committee, du Nomination Committee et de l'Audit and Compliance Committee de 3i Group plc. (UK) (jusqu'au 29 juin 2017).

Arnaud Vial

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :

- Administrateur Dirigeant (Vice-Président du Conseil) de Power Pacific Equities Limited (CDN).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH) et PGB (F).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères expirés au cours des cinq derniers exercices :

- Dirigeant (Premier Vice-Président) de Power Corporation du Canada (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juin 2018*) et Corporation Financière Power (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juin 2018*).
- Administrateur Dirigeant (Vice-Président) de 3249531 Canada Inc. (CDN) (*jusqu'au 29 juin 2016*), 4190297 Canada Inc. (CDN) (*jusqu'au 29 juin 2016*) et Corporation Energie Power (CDN) (*jusqu'au 16 octobre 2015*).
- Administrateur et Président du Conseil de Société Industrielle HMM (L) (*jusqu'en 2017 suite à la dissolution de la société*).
- Directeur Général de Pargesa Holding S.A. (CH) (*jusqu'au 31 octobre 2018*).
- Administrateur de 4400046 Canada Inc. (CDN) (*jusqu'en juin 2016*), 8495122 Canada Inc. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), DP Immobilier Québec (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), CF Real Estate Maritimes Inc. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), CF Real Estate Max Inc. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), CF Real Estate First Inc. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), Sagard Capital Partners Management Corp. (CDN) (*jusqu'au 9 octobre 2015*), 9059-2114 Québec Inc. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), DuProprio Inc. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), VR Estates Inc. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), ComFree-Commission Free Realty Inc. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), 0757075 B.C. Ltd. (CDN) (*jusqu'au 1^{er} juillet 2015*), Power Financial Europe B.V. (NL) (*jusqu'au 18 octobre 2018*), Square Victoria Digital Properties Inc. (CDN) (*jusqu'au 14 juillet 2018*) et Imerys (F) (*jusqu'au 4 mai 2018*).
- Dirigeant (Vice-Président) de Victoria Square Ventures Inc. (CDN) (*jusqu'au 10 novembre 2015*).
- Président-Directeur Général de PGB (F) (*jusqu'au 16 novembre 2018*) et SFPG (Société Française Percier Gestion) (F) (*jusqu'au 16 novembre 2018*).
- Membre du Conseil de Surveillance de Parjointco N.V. (NL) (*jusqu'au 26 octobre 2018*) et Pargesa Netherlands B.V. (NL) (*jusqu'au 13 décembre 2018*).
- Membre du Comité Stratégique d'Imerys (F) (*jusqu'au 4 mai 2018*).