

Gouvernance d'Entreprise

177	Déclaration de Gouvernance d'Entreprise
178	Conseil d'Administration
188	Comités du Conseil
190	Rémunération des mandataires sociaux
192	Contrôle des comptes
193	Personnel et organisation
195	Gestion des risques et contrôle interne
196	Politique en matière de conflits d'intérêts
197	Politique relative aux transactions sur les titres GBL
197	Actionnaires
200	Autres informations concernant la Société
202	Mandats des Administrateurs de 2015 à 2019

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 2020 (le « Code 2020 »).

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 inclut 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 traduise les différentes évolutions légales en matière de gouvernance d'entreprise, en ce compris le Code 2020. Le document mis à jour 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 2019 et la période comprise entre la fin de cet exercice et le Conseil d'Administration du 11 mars 2020. Elle précise, en outre, les dispositions du Code 2020 auxquelles la Société déroge et explique ces dérogations. Elle comprend aussi la politique de rémunération et le rapport de rémunération. Elle reflète, enfin, les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société.

1. Conseil d'Administration

1.1. Composition au 31 décembre 2019

	Mandats en cours	Participation aux Comités du Conseil
Président du Conseil d'Administration		
Paul Desmarais, jr.	2019-2023	Membre du Comité Permanent
Vice-Président, Administrateur		
Baron Frère (Gérald)	2019-2023	Président du Comité Permanent
Administrateur-Délégué		
Ian Gallienne	2016-2020	Membre du Comité Permanent
Administrateurs		
Victor Delloye	2017-2021	Membre du Comité Permanent
Paul Desmarais III	2018-2022	Membre du Comité Permanent
Baron Cedric Frère	2019-2023	Membre du Comité Permanent
Sécolène Gallienne	2019-2023	Membre du Comité Permanent
Claude Généreux	2019-2021	Membre du Comité Permanent
Gérard Lamarche	2019-2023	Membre du Comité Permanent
Xavier Le Clef	2019-2023	Membre du Comité Permanent, du Comité d'Audit et du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance
Jocelyn Lefebvre	2017-2021	Membre du Comité Permanent et du Comité d'Audit
Thierry de Rudder	2016-2020	Membre du Comité Permanent
Amaury de Seze	2017-2021	Vice-Président du Comité Permanent et Président du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance
Administrateurs indépendants		
Comtesse Antoinette d'Aspremont Lynden	2019-2023	Présidente du Comité d'Audit
Laurence Danon Arnaud	2017-2021	Membre du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance
Marie Polet	2019-2023	Membre du Comité d'Audit et du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance
Agnès Touraine	2018-2021	Membre du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance
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		

1.1.1. 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 exercé conjointement 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 16 décembre 2012 et expire en 2029, sauf nouvelle prorogation.

Au 31 décembre 2019, 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 2020 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 2019, 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 de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance (deux membres sur cinq).

C'est également 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 60 à 79 du présent rapport annuel). La Société assure 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 la gouvernance en 2019

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

- Paul Desmarais, jr. est devenu Président du Conseil d'Administration et a ainsi succédé à Gérald Frère qui a été nommé Vice-Président du Conseil et Président du Comité Permanent, en remplacement de Thierry de Rudder ;
- Amaury de Seze est devenu Vice-Président du Comité Permanent, tout en demeurant Président du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance.

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 2019 pour des raisons de santé. C'est avec beaucoup de tristesse que la Société a appris son décès le 24 novembre 2019.

1.1.3. Nomination proposée à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2020

Le mandat d'Administrateur de Ian Gallienne et Thierry de Rudder vient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2020. Thierry de Rudder n'ayant pas sollicité le renouvellement de son mandat, il est demandé à l'Assemblée Générale Ordinaire de renommer Ian Gallienne comme Administrateur pour une période de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale de 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

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 202 du présent rapport. La liste des mandats exercés au cours de l'exercice 2019 dans des sociétés cotées se trouve au point 1.2.4.

Paul Desmarais, jr. 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 2019 : 0

Adresse de contact

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

Gérald Frère Vice-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 23 avril 2019, il préside le Comité Permanent.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2019 : 301.292

Adresse de contact

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

Ian Gallienne Administrateur-Délégué



Né le 23 janvier 1971, à Boulogne-Billancourt, France, ayant la double nationalité française et belge.

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. Il assure seul la gestion opérationnelle de la Société depuis l'Assemblée Générale Ordinaire de 2019.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2019 : 20.000

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

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 Trésorière de la Cathédrale des SS Michel et Gudule à Bruxelles, 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 2019 : 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'Ecole 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 2019 : 100

Adresse de contact

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

Victor Delloye
Administrateur



Né le 27 septembre 1953, à Huy, Belgique, de nationalité belge.

Victor Delloye est licencié en droit de l'Université Catholique de Louvain et maître en Sciences Fiscales de l'Ecole Supérieure des Sciences Fiscales (ICHEC - Bruxelles).

Il rejoint le groupe Frère-Bourgeois en 1987 et est Administrateur-Secrétaire Général de Frère-Bourgeois et Administrateur Exécutif 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 2019 : 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 2019 : 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 Economics* au Collège Vesalius à Bruxelles, Vrije Universiteit Brussel (VUB).

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

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2015.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2019 : 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 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 2019 : 0

Adresse de contact

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

Claude Généreux Administrateur



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 Exécutif 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, Michaëlle Jean, Bourses Rhodes du Canada et Boursiers Loran.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2019.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2019 : 0

Adresse de contact

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

Gérard Lamarche Administrateur



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 le Président de Multifin depuis 2019.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2011. Il en fut son Administrateur-Délégué de 2012 à 2019.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2019 : 5.800

Adresse de contact

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

Xavier Le Clef Administrateur



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

Xavier Le Clef est diplômé d'un Master 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 l'Administrateur-Délégué depuis 2018. Il est Président, Administrateur et/ou membre des comités de plusieurs sociétés du portefeuille du groupe CNP (Caffitaly System, APG/SGA, ...).

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2019.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2019 : 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 siègeait 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 2019 : 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 2019 : 0

Adresse de contact

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

Thierry de Rudder Administrateur



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 a rejoint le Groupe en 1986 et en a été Administrateur-Délégué jusqu'en décembre 2011. Il a ensuite assumé les fonctions de Vice-Président du Conseil d'Administration et Président du Comité Permanent de la Société jusqu'à l'Assemblée 2019.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2019 : 80.000

Adresse de contact

Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue Marnix
1000 Bruxelles (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-Président 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 2019 : 100

Adresse de contact

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

Agnès Touraine Administrateur



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

Agnès 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 2019 : 100

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 du Conseil de STMicroelectronics N.V. et était Administrateur de Thomas Cook Group plc jusqu'au 18 janvier 2020. Elle dirige le Comité d'Audit de STMicroelectronics N.V..

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2013.

Nombre d'actions GBL détenues au 31 décembre 2019 : 3.430

Adresse de contact

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

1.2.2. Nomination des Administrateurs

Les Administrateurs sont 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 2020 ainsi que dans la Politique de Diversité & d'Inclusion de la Société (voir page 62 du présent rapport annuel). Le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance 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, le nouvel Administrateur a la possibilité de s'entretenir avec l'Administrateur-Délégué pour obtenir toute information utile ou requise dans l'exercice de ses fonctions. Une ou plusieurs réunions sont, le cas échéant, organisées avec le Directeur des Participations, le Directeur Financier et le Secrétaire Général pour assurer une formation adéquate du nouvel Administrateur.

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 2019 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 2020.

	Nombre de mandats	Nom de la société cotée
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)
Gérald Frère	3/2	Corporation Financière Power (CDN) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Ian Gallienne	5/1	Groupe Bruxelles Lambert (B) adidas AG (D) Imerys (F) Pernod Ricard (F) SGS S.A. (CH)
Antoinette d'Aspremont Lynden	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)

	Nombre de mandats	Nom de la société cotée
Paul Desmarais III	3/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B) Imerys (F)
Cedric Frère	2/1	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)
Claude Généreux	5/1	Power Corporation du Canada (CDN) Corporation Financière Power (CDN) Great-Westlife Inc. (CDN) IGM Financial (CDN) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Gérard Lamarche	3/1	Groupe Bruxelles Lambert (B) SGS S.A. (CH) Umicore (B)
Xavier Le Clef	2/1	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)
Thierry de Rudder	1/1	Groupe Bruxelles Lambert (B)
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 Verluyten	3/3	Groupe Bruxelles Lambert (B) STMicroelectronics N.V. (NL) Thomas Cook Group plc. (UK)

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 concernant un Administrateur en qualité de dirigeant au cours des cinq dernières années

Aucun des Administrateurs n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation.

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 ;
- Xavier Le Clef est Administrateur-Délégué de Frère-Bourgeois, Administrateur de Pargesa Holding S.A. ainsi que 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 et Jocelyn Lefebvre 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-Président du Conseil de la Corporation Financière Power ainsi qu'Administrateur de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. ;
- Claude Généreux exerce différentes fonctions au sein du groupe Power Corporation du Canada.

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 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 de GBL, à l'exception de ce qui est stipulé pour les périodes d'interdiction et les périodes fermées.

1.3. Délégation de la gestion journalière

1.3.1. Composition

Au 31 décembre 2019, la gestion journalière est assurée par Ian Gallienne, Administrateur-Délégué.

La Société a en effet annoncé, fin 2018, que Gérard Lamarche avait décidé de ne pas demander le renouvellement de son mandat de Co-Administrateur-Délégué : il a, dès lors, cessé ce mandat à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019 mais demeure Administrateur de GBL.

Le Conseil d'Administration du 11 mars 2020 a décidé, sous réserve de l'approbation du renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée du 28 avril 2020, de déléguer à nouveau la gestion journalière à Ian Gallienne. Dès lors, à l'issue de cette Assemblée, Ian Gallienne continuera à assumer la gestion journalière de la Société en qualité d'Administrateur-Délégué.

1.3.2. Compétences de l'Administrateur-Délégué

Ian Gallienne assure 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 (détenues directement ou indirectement à 100 % par GBL) et de mener à bien la stratégie de la Société (voir Charte, chapitre III, points B. 1. et 2.).

C'est dans ce contexte que GBL a développé une Politique de Diversité & d'Inclusion 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 pages 60 à 79 du présent rapport annuel).

1.3.3. Evaluation de l'Administrateur-Délégué

Le Conseil évalue chaque année la performance de l'Administrateur-Délégué et la réalisation des objectifs stratégiques de la Société par rapport aux mesures et aux cibles convenues, après avis du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance. Par ailleurs, les Administrateurs non-exécutifs se réunissent annuellement, en l'absence de l'Administrateur-Délégué, en vue de se prononcer sur l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et l'Administrateur-Délégué. La réunion relative à l'exercice 2019 s'est tenue le 31 octobre 2019 (pour plus de détails, voir « Efficacité et évaluation du Conseil » à la page 188 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 2019 et participation des Administrateurs

Le Conseil d'Administration s'est réuni huit fois en 2019 avec, pour l'ensemble des séances, un taux moyen pondéré de présence des Administrateurs de 92,36 %. 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
Paul Desmarais, jr.	75,00 %
Gérald Frère	100,00 %
Ian Gallienne	100,00 %
Antoinette d'Aspremont Lynden	100,00 %
Laurence Danon Arnaud	100,00 %
Victor Delloye	100,00 %
Paul Desmarais III	75,00 %
Cedric Frère	100,00 %
Ségolène Gallienne	75,00 %
Claude Généreux ⁽¹⁾	83,33 %
Gérard Lamarche	100,00 %
Xavier Le Clef ⁽¹⁾	100,00 %
Jocelyn Lefebvre	100,00 %
Marie Polet	100,00 %
Thierry de Rudder	100,00 %
Gilles Samyn ⁽²⁾	50,00 %
Amaury de Seze	100,00 %
Agnès Touraine	100,00 %
Martine Verluuyten	62,50 %
Arnaud Vial ⁽²⁾	100,00 %
Total	92,36 %⁽³⁾

(1) A partir de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat d'Administrateur

(2) Jusqu'à l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat d'Administrateur

(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. Le Conseil du 14 mars 2019 a arrêté l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire et a revu et validé la politique ESG de la Société. Sur recommandation du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance, ce même Conseil a arrêté le principe et les conditions de la rémunération variable à long terme à octroyer à l'Administrateur-Délégué en 2019. Le Conseil du 2 juillet 2019 a marqué accord sur l'investissement dans le groupe Webhelp ; celui du 31 juillet 2019 a approuvé le principe d'une émission par GBL d'une obligation échangeable en actions LafargeHolcim.

1.6. Efficacité et évaluation du Conseil

Conformément à son règlement d'ordre intérieur (voir Charte, chapitre III, point A. 4.2.6.), 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 l'Administrateur-Délégué. Au-delà de cette procédure d'évaluation, les Administrateurs non-exécutifs se réunissent annuellement, en l'absence de l'Administrateur-Délégué, en vue de se prononcer sur l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et l'Administrateur-Délégué. Le champ d'application de cette évaluation s'étend au Comité d'Audit et au Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance.

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 l'Administrateur-Délégué a été entamée au deuxième trimestre 2019. Les résultats ont été communiqués au Conseil du 31 octobre 2019 et étaient satisfaisants. Une nouvelle évaluation aura lieu en 2022.

La réunion des Administrateurs non-exécutifs, en l'absence de l'Administrateur-Délégué portant sur l'exercice 2019, s'est tenue le 31 octobre 2019.

Les points suivants furent abordés :

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

Chacun de ces points a été jugé globalement satisfaisant.

Lors de l'expiration du mandat de chaque Administrateur, le Conseil d'Administration évaluera sa participation aux réunions du Conseil ou aux Comités du Conseil, son engagement et son implication constructive dans les débats et les prises de décision, conformément à une procédure préétablie et transparente.

2. Comités du Conseil

Le Conseil d'Administration est assisté par le Comité Permanent, le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance* 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.

* Anciennement dénommé le Comité des Nominations et des Rémunérations

2.1. Comité Permanent

2.1.1. Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité Permanent est composé de treize membres, dont dix sont des représentants de l'actionnaire de contrôle. Le Comité est présidé par Gérald Frère.

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
Gérald Frère, Président	2019-2023	100,00 %
Amaury de Seze, Vice-Président	2017-2021	100,00 %
Victor Delloye	2017-2021	100,00 %
Paul Desmarais, jr.	2019-2023	100,00 %
Paul Desmarais III	2018-2022	100,00 %
Cedric Frère	2019-2023	100,00 %
Ian Gallienne	2016-2020	100,00 %
Ségolène Gallienne	2019-2023	75,00 %
Claude Généreux ⁽¹⁾	2019-2021	66,67 %
Gérard Lamarche	2019-2023	100,00 %
Xavier Le Clef ⁽¹⁾	2019-2023	100,00 %
Jocelyn Lefebvre	2017-2021	100,00 %
Thierry de Rudder	2016-2020	100,00 %
Gilles Samyn ⁽²⁾	2015-2019	100,00 %
Arnaud Vial ⁽²⁾	2017-2019	100,00 %
Total		96,15 %⁽³⁾

(1) A partir de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat d'Administrateur

(2) Jusqu'à l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat d'Administrateur

(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

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

- Gérald Frère a été nommé Président du Comité Permanent, en remplacement de Thierry de Rudder ;
- Amaury de Seze est devenu Vice-Président du Comité Permanent.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 11 mars 2020 a décidé, sous réserve de l'approbation du renouvellement de son mandat d'Administrateur, de renommer Ian Gallienne membre du Comité Permanent.

2.1.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité Permanent s'est réuni à quatre reprises en 2019. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le taux moyen pondéré de présence des Administrateurs, pour l'ensemble des réunions en 2019, s'élève à 96,15 %.

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 par GBL d'une obligation échangeable en actions LafargeHolcim.

2.2. Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance

2.2.1. Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité est composé de cinq membres et 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 de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance	Mandats en cours	Taux de participation
Amaury de Seze, Président	2017-2021	100,00 %
Laurence Danon Arnaud	2017-2021	100,00 %
Xavier Le Clef ⁽¹⁾	2019-2023	100,00 %
Marie Polet	2019-2023	66,67 %
Gilles Samyn ⁽²⁾	2015-2019	100,00 %
Agnès Touraine	2018-2021	100,00 %
Total		93,33 %⁽³⁾

(1) A partir de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat d'Administrateur

(2) Jusqu'à l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat d'Administrateur

(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

Tous les membres du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance 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 de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance s'est réuni trois fois en 2019. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le taux moyen pondéré de présence des Administrateurs, pour l'ensemble des réunions en 2019, s'élève à 93,33 %.

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

- proposition d'un nouveau plan d'options à attribuer en 2019 à l'Administrateur-Délégué 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 2018 ;
- rédaction du rapport du Président du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance à l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019 ;
- préparation de l'évaluation annuelle de l'interaction entre le CEO et les Administrateurs non-exécutifs ;
- révision de la Charte pour tenir compte du Code 2020.

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 2020 et aux meilleures pratiques tenant compte de la structure de l'actionariat.

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 1.3.1. ci-avant.

2.3. Comité d'Audit

2.3.1. Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité d'Audit est composé de cinq membres, dont trois sont indépendants au sens de l'article 526ter du Code des sociétés, lequel est devenu l'article 7:87 du Code des sociétés et des associations au 1^{er} janvier 2020, et au sens du Code 2020. Il s'agit d'Antoinette d'Aspremont Lynden, Présidente du Comité, Marie Polet et Martine Verluyten. Les deux autres membres, à savoir Xavier Le Clef et Jocelyn Lefebvre, 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	2019-2023	100,00 %
Xavier Le Clef ⁽¹⁾	2019-2023	100,00 %
Jocelyn Lefebvre ⁽¹⁾	2017-2021	100,00 %
Marie Polet	2019-2023	100,00 %
Gilles Samyn ⁽²⁾	2015-2019	100,00 %
Martine Verluyten	2017-2021	50,00 %
Arnaud Vial ⁽²⁾	2017-2019	100,00 %
Total		90,00 %⁽³⁾

(1) A partir de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat d'Administrateur

(2) Jusqu'à l'Assemblée Générale du 23 avril 2019. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat d'Administrateur

(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

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 2019 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.

Le Directeur Financier ainsi que le Commissaire de la Société ont assisté à toutes les réunions.

Lors de ces réunions, le Comité d'Audit a examiné 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 2019, 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, suivi de la liberté d'investissement et révision de sa définition ;
- revue des traitements comptables et valorisations des participations ;
- analyse et suivi des impacts comptables de l'opération de retrait de la cote de Parques Reunidos et de l'investissement dans le groupe Webhelp ;
- analyse des impacts comptables de l'obligation échangeable en titres LafargeHolcim ;
- analyse des impacts comptables d'opérations de ventes à terme et de couvertures ;
- revue du traitement comptable des récupérations de retenues sources ;
- 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 ;
- lancement du processus de recherche du nouveau réviseur, dans le cadre de la rotation obligatoire du Commissaire à l'échéance du mandat de Deloitte en avril 2021.

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.

L'interaction entre l'Administrateur-Délégué et les Administrateurs non-exécutifs est également évaluée au niveau du Comité d'Audit et du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance.

3. Rémunération des mandataires sociaux

3.1. Politique de rémunération

La présente politique de rémunération sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2020. Sous réserve de cette approbation, elle s'applique à compter du 1^{er} janvier 2020.

3.1.1. Politique de rémunération de l'Administrateur-Délégué

Principes

La rémunération de l'Administrateur-Délégué est fixée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance dont la composition comprend une majorité d'Administrateurs indépendants et contribue à prévenir les conflits d'intérêts relatifs à la politique de rémunération.

Les principes de rémunération de l'Administrateur-Délégué ont vocation à :

- contribuer à l'alignement durable entre les actionnaires et l'Administrateur-Délégué, en renforçant l'investissement en actions GBL ;
- lier la rémunération à long terme de l'Administrateur-Délégué avec la performance (boursière) à long terme de la Société, en soumettant l'exercice des options à une condition de TSR ;
- veiller à la cohérence entre la rémunération de l'Administrateur-Délégué et la rémunération des équipes de GBL afin d'attirer, retenir et motiver les meilleurs talents dans un secteur d'activité qui repose sur la valeur des équipes et où la concurrence est forte.

La rémunération de l'Administrateur-Délégué est revue tous les trois ans (prochaine échéance en 2022) afin de la mettre en ligne avec les pratiques de marché. Les travaux du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance se basent sur : recours à un consultant externe, benchmarks approfondis et dialogues avec l'Administrateur-Délégué.

3.1.2. Politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs

Principes

La rémunération des Administrateurs non-exécutifs est fixée par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, après avis du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance. Elle est revue tous les trois ans afin de la mettre en ligne avec les pratiques de marché (dernière révision en 2016).

Structure de la rémunération des Administrateurs non-exécutifs

Les Administrateurs non-exécutifs reçoivent une rémunération fixe en espèces, des jetons de présence et une rémunération fixe en actions de la Société (nouveau Code 2020). Ils ne bénéficient d'aucune rémunération variable. L'Administrateur-Délégué ne perçoit aucune rémunération pour son mandat d'Administrateur en tant que tel.

Structure de la rémunération de l'Administrateur-Délégué

Rémunération

1. Fixe	Salaires de base	La rémunération annuelle fixe de l'Administrateur-Délégué est principalement payée par GBL et en partie payée par certaines sociétés du portefeuille en raison du mandat d'Administrateur dans celles-ci. Compte tenu des diverses fiscalités applicables auxdits émoluments, la rémunération annuelle fixe est définie en net et s'élève à EUR 960.000 au total.
	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 annuelle fixe nette, ainsi que d'une couverture en cas d'invalidité et de décès, d'une assurance responsabilité dirigeants (D&O) ainsi que d'un véhicule de fonction.
2. Variable en espèces	L'Administrateur-Délégué ne bénéficie pas d'une rémunération variable en espèces. GBL est une société à portefeuille dont les performances s'évaluent sur le moyen et long terme.	
3. Options d'achat d'actions	L'Administrateur-Délégué bénéficie d'un plan d'options d'achat d'actions portant sur une filiale de GBL, investie principalement en actions GBL et accessoirement en actions d'une société du portefeuille. Ces actions sont 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 des actions sous-jacentes aux options représente 20 % de la valeur des actifs. La valeur sous-jacente des actifs de la filiale sur laquelle portent 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. Les options ne sont exerçables, chaque année calendaire qu'entre la 4 ^{ème} et la 10 ^{ème} année du plan et 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. Cette condition de performance traduit le rendement total pour les actionnaires, calculé sur la base de la variation du cours de bourse sur la période considérée en tenant compte du (des) dividende(s) brut(s) encaissé(s) durant cette période et réinvesti(s) en titres au moment de son (leurs) encaissement(s). Il s'agit donc de lier la rémunération long terme de l'Administrateur-Délégué principalement avec la performance (boursière) de la Société. Le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance est chargé de vérifier si la condition de performance est remplie.	
4. Droits de recouvrement	Le Conseil d'Administration peut décider d'annuler, en tout ou partie, et/ou modifier les conditions des options octroyées à l'Administrateur-Délégué qui ne seraient pas encore exerçables, si ce dernier a, dans le cadre de ses fonctions au sein de la Société, causé un dommage hautement préjudiciable à cette dernière.	
5. Contrat et indemnités de départ	Dans le cadre d'un contrat de services à durée indéterminée, 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 de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance.	
6. Seuil minimum de détention d'actions GBL	L'Administrateur-Délégué doit détenir des actions GBL pour un montant équivalent à un an de sa rémunération fixe brute de référence (elle-même définie comme deux fois la rémunération fixe nette), étant précisé qu'il dispose de douze mois à compter du 1 ^{er} janvier 2020 pour construire cette position et qu'il doit conserver ces actions au moins six mois après la fin de son contrat avec la Société s'il décidait de quitter volontairement le groupe. La vérification de l'équivalence entre la valeur de la position en actions et la valeur de la rémunération concernée a lieu en mai chaque année.	

La rémunération des Administrateurs non-exécutifs est fixée de manière à attirer et retenir des membres de qualité à même de contribuer au développement de la Société.

La rémunération annuelle fixe en espèces des Administrateurs non-exécutifs est la suivante :

En EUR	Par séance	Membre	Président
Conseil d'Administration	3.000	27.500	150.000
Comité Permanent	3.000	15.000	15.000
Autres Comités	3.000	12.500	12.500

Suite à l'entrée en vigueur du Code 2020, les Administrateurs non-exécutifs reçoivent également une rémunération annuelle fixe en actions de la Société (350 actions). Les Administrateurs non-exécutifs devront conserver ces actions au moins trois ans après chaque attribution. La structure de l'actionariat et la composition du Conseil d'Administration expliquent la durée de détention des actions ainsi octroyées aux Administrateurs non-exécutifs, laquelle déroge au Code 2020. De plus, comme stipulé dans la Charte (chapitre III. A.2.), tout Administrateur non-exécutif doit à tout moment être propriétaire de 100 actions, au moins, de la Société.

Les Administrateurs non-exécutifs bénéficient d'une assurance responsabilité dirigeants (D&O) ainsi que d'une couverture contractuelle de la Société pour les mandats qu'ils exercent au sein des organes de gouvernance des sociétés du portefeuille de GBL.

3.2. Rapport de rémunération

Le présent rapport de rémunération sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2020. Il porte sur l'exercice 2019. La rémunération relative à l'exercice 2019 est conforme à la politique de rémunération qui s'appliquait à cet exercice. Pour autant que de besoin, la politique de rémunération, qui figure à la section 3.1. ci-dessus, est incorporée au présent rapport de rémunération.

3.2.1. Management Exécutif

Les rémunérations versées au Management Exécutif en 2019 sont indiquées ci-dessous. Pour rappel, Ian Gallienne assure seul la gestion opérationnelle de la Société depuis l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019. La rémunération de Gérard Lamarche concerne donc la période courant du 1^{er} janvier 2019 au 23 avril 2019, date de l'Assemblée Générale.

Synthèse

Montants versés en 2019	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
Statut	Indépendant ⁽¹⁾	Indépendant ⁽¹⁾
Rémunération fixe (nette)	EUR 929.041 ⁽²⁾	EUR 269.954 ⁽⁴⁾
Rémunération fixe (brute) ⁽²⁾	EUR 1.588.718 ⁽³⁾	EUR 321.609 ⁽³⁾
Pension et assurance décès	EUR 217.425	EUR 55.291
Autres avantages	EUR 86.761	EUR 35.692
Avantages en nature liés à l'utilisation d'une voiture de fonction, chauffeur, téléphone portable, ordinateur	EUR 19.683	EUR 12.030
Assurances (hospitalisation, soins de santé et invalidité)	EUR 67.078	EUR 23.662

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

(2) Rémunération fixe nette : 860.000 EUR jusqu'à l'Assemblée Générale du 23 avril 2019, 960.000 EUR à partir du 24 avril 2019

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

(4) Rémunération fixe nette jusqu'à l'Assemblée Générale du 23 avril 2019

Seuil minimum de détention d'actions GBL

Au 31 décembre 2019, Ian Gallienne détenait 20.000 actions GBL, ce qui représente 97,9 % d'un an de rémunération fixe brute.

Options d'achat d'actions

Options d'achat d'actions exercées en 2019

	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
Type de plan	Options sur actions d'une sous-filiale (voir page 190)	
Année d'attribution des options exercées	2016	2016
Nombre d'options exercées	73.800	73.800
Prix net de cession (moyen) des actions sous-jacentes	EUR 29,33	EUR 27,48
Type de plan	Options sur actions d'une sous-filiale (voir page 190)	
Année d'attribution des options cédées	2015	-
Nombre d'options cédées	10.000	-
Prix de cession (moyen)	EUR 13,09	-

Les options d'achat exercées en 2019 ont été attribuées en 2016 en vertu d'un plan qui précisait que :

- les options sont exerçables à compter du 3^{ème} anniversaire de l'attribution, soit à compter du 3 mai 2019 ;
- les options ne sont exerçables que si le TSR du portefeuille est d'au moins 5 % par an en moyenne sur la période écoulée depuis l'attribution (la « Condition de Performance ») ;
- le calcul se fait la veille du 3^{ème} anniversaire de l'attribution, soit le 2 mai 2019 ;
- le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance est chargé de vérifier si la Condition de Performance est remplie.

Avec l'appui d'une analyse effectuée par un expert indépendant, le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance a constaté, le 8 mai 2019, que la Condition de Performance était remplie.

Aucune option détenue par le Management Exécutif n'a expiré au cours de l'exercice 2019.

Options d'achat d'actions attribuées en 2019

	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
Nombre d'options attribuées en 2019	86.400	0
Valeur comptable de l'attribution au 31 décembre 2019 (IFRS)	EUR 3,77	-
Décision	Conseil d'Administration du 14 mars 2019 Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019	
Caractéristique des options	Options d'achat d'actions d'une filiale de GBL	
Prix d'exercice	EUR 10	
Date du vesting	10/05/2022	
Date d'échéance	09/05/2029 (durée du plan : 10 ans)	
Période d'exercice	A tout moment à partir du 10/05/2022 jusqu'au 09/05/2029 (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	

3.2.2. Administrateur non-exécutifs

En 2019, une somme globale de EUR 1.583.333 a été versée aux Administrateurs non-exécutifs et répartie comme suit :

En EUR	Membre du Conseil	Membre du Comité Permanent	Membre du Comité d'Audit	Membre du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance	Total GBL	Autres ⁽¹⁾	Total
Antoinette d'Aspremont Lynden	51.500	0	37.000 ⁽²⁾	0	88.500	0	88.500
Laurence Danon Arnaud	51.500	0	0	21.500	73.000	0	73.000
Victor Delloye	51.500	27.000	0	0	78.500	120.000 ⁽⁷⁾	198.500
Paul Desmarais, jr.	154.667 ^{(4) (5)}	27.000	0	0	181.667	359.583 ^{(3) (8)}	541.250
Paul Desmarais III	45.500	27.000	0	0	72.500	106.833 ⁽⁹⁾	179.333
Gérald Frère	118.167	37.000 ⁽²⁾	0	0	155.167	18.038 ⁽¹⁰⁾	173.205
Cedric Frère	51.500	27.000	0	0	78.500	15.625 ⁽¹¹⁾	94.125
Ségolène Gallienne	45.500	24.000	0	0	69.500	0	69.500
Claude Génèreux ⁽⁶⁾	33.333	16.000	0	0	49.333	0	49.333
Gérard Lamarche ⁽⁶⁾	36.333	19.000	0	0	55.333	432.085 ⁽¹²⁾	487.418
Xavier Le Clef ⁽⁶⁾	36.333	19.000	17.333	11.333	84.000	0	84.000
Jocelyn Lefebvre	51.500	27.000	17.333	0	95.833	0	95.833
Marie Polet	51.500	0	24.500	18.500	94.500	0	94.500
Thierry de Rudder	60.667 ⁽⁴⁾	32.000	0	0	92.667	43.712 ⁽¹³⁾	136.378
Gilles Samyn ⁽¹⁵⁾	12.167	8.000	7.167	10.167	37.500	81.365 ⁽¹⁴⁾	118.865
Amaury de Seze	51.500	27.000	0	34.000 ⁽²⁾	112.500	31.250 ⁽¹¹⁾	143.750
Agnès Touraine	51.500	0	0	21.500	73.000	0	73.000
Martine Verluyten	42.500	0	18.500	0	61.000	0	61.000
Arnaud Vial ⁽¹⁵⁾	15.167	8.000	7.167	0	30.333	0	30.333
Total	1.012.333	325.000	129.000	117.000	1.583.333	1.208.492	2.791.825

(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 100.000 CHF reçus sous forme d'actions LafargeHolcim durant l'exercice 2019 pour l'exercice 2018

(4) Vice-Président du Conseil (deux fois les émoluments fixes d'un Administrateur) jusqu'au 23 avril 2019

(5) Président du Conseil (150.000 EUR) à partir du 23 avril 2019

(6) A partir de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019

(7) Emoluments perçus par l'Administrateur pour un mandat exercé au sein d'une filiale à 100 % du Groupe

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

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

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

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

(12) Emoluments perçus par l'Administrateur au titre de ses mandats chez SGS, Umicore et LafargeHolcim et pour ses missions au sein de GBL sur une période de 8 mois

(13) Dont 31.250 EUR d'émoluments perçus par l'Administrateur au titre de son mandat chez Sienna Capital et 12.462 EUR avantage en nature lié à une voiture de fonction

(14) Dont 40.000 EUR versés à Frère-Bourgeois dont l'Administrateur est le représentant permanent, 15.625 EUR d'émoluments au titre de son mandat chez Sienna Capital et 27.333 EUR au titre de son mandat chez Pernod Ricard (jusqu'au 23 avril 2019)

(15) Jusqu'à l'Assemblée Générale du 23 avril 2019

Aucune convention de prêt avec la Société ou avec l'une quelconque de ses filiales n'a été conclue par un Administrateur non-exécutif.

Par ailleurs, Gérard Lamarche est devenu *Senior Advisor* à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 aux termes d'un contrat dont les principales conditions sont les suivantes :

- Gérard Lamarche assure la représentation de GBL au sein des Conseils de certaines de ses participations et il peut se voir charger de missions de conseil ad hoc par GBL ;
- ces dispositions ont pris cours à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2019 et sont convenues contractuellement pour une période de deux ans, reconductible pour une nouvelle période de deux ans, sauf préavis donné par l'une des parties ;
- un engagement de non-concurrence a été signé par Gérard Lamarche ;
- pour l'ensemble de ces mandats et missions éventuelles, Gérard Lamarche perçoit une rémunération annuelle brute de EUR 700.000 (en ce compris les émoluments et jetons de présence reçus des participations et de GBL).

4. Contrôle des comptes

L'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019 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 76.500, hors TVA.

Dans l'exécution de ses fonctions, le Commissaire est en rapport avec l'Administrateur-Délégué 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 120), les émoluments totaux liés au contrôle des comptes de 2019 par Deloitte s'élèvent à EUR 5.698.496. Le détail des honoraires payés à Deloitte se trouve à la note 33, page 161.



De gauche à droite : Xavier Likin, Priscilla Maters, Ian Gallienne 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



De gauche à droite :

Louis Declercq, Laurent Raets, Michael Bredael (premier plan), Jérôme Derycke (arrière-plan), Jonathan Rubinstein, Colin Hall (premier plan), Martin Doyen (arrière-plan), Nicolas Gheysens.

Autres collaborateurs

Dominique Stroeykens, Audrey Libotte.

Finances



De gauche à droite :

Guglielmo Scodrani, Céline Loi, Xavier Likin, Philippe Tacquenier, Sophie Gallaire, Anne-Claire Jedrzejczak, Illias Albukili, Pascal Reynaerts, Serge Saussoy, Céline Donnet, Geoffroy Hallard.

Autres collaborateurs

Philippe Debelle, Noëline Dumbi, Bénédicte Gervy, Philippe Lorette, Lydia Papaioannou, Viviane Veevaete.

Affaires juridiques et administratives



De gauche à droite :

Priscilla Maters, Pierre-Guillaume le Hodey, Yves Croonenberghs.

Autres collaborateurs

Pierre de Donnea, Carine Dumasy, Isabelle Meert, José De La Orden, Aymeric de Talhouët, Eddy Vanhollenbeke, Serge Walschaerts.

Assistants de l'Administrateur-Délégué

Valérie Huyghe, Christelle Iurman.

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 dans leur secteur, auprès desquelles elle joue un rôle d'actionnaire engagé et responsable contribuant à la création de valeur sur le long terme. 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 de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance et d'un Comité d'Audit. Leur mode de fonctionnement respectif est décrit en pages 188 à 190. 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. Des nouvelles opportunités, ainsi que la gestion du portefeuille, font l'objet d'un suivi au plus haut niveau (voir « Risque de portefeuille », en page 83). La politique de désinvestissement (telle que détaillée en page 16 en 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*.

(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

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

Le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance 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 l'Administrateur-Délégué.

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.

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 82 à 87.

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 l'Administrateur-Délégué.

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 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 81 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 conflits d'intérêts

La Charte décrit, dans son chapitre III, point A. 4.2.2., la politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles éventuelles 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 conflits d'intérêts. Elle prévoit également l'application des procédures particulières prévues par les articles 523 et 524 du Code des sociétés, devenus les articles 7:96 et 7:97 du Code des sociétés et des associations au 1^{er} janvier 2020.

Des situations de conflit d'intérêts visées par l'article 523 du Code des sociétés (article 7:96 du Code des sociétés et des associations) se sont présentées lors de réunions du Conseil d'Administration en 2019 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 conflits 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 14 mars 2019

« ... Rémunération de l'Administrateur-Délégué

Ce point portant sur la rémunération de lan Gallienne, celui-ci déclare qu'il existe un conflit d'intérêts dans son 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. Il quitte momentanément la séance avec Gérard Lamarche, 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.

Amaury de Seze rappelle qu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2019, lan Gallienne assumera seul les fonctions d'Administrateur-Délégué de la société. Le Comité des Nominations et des Rémunérations recommande, dès lors, de porter sa rémunération annuelle nette à EUR 960.000. Il indique que cette rémunération annuelle serait fixée pour une période de trois ans.

Il est également proposé d'octroyer, en 2019, à lan Gallienne, pour son rôle d'Administrateur-Délégué de GBL, une rémunération à long terme similaire à celle de l'an passé, et donc de la fixer à 225 % de la rémunération annuelle brute de référence, équivalente à deux fois la rémunération annuelle fixe nette. Le montant de la valeur des actifs sous-jacents aux options à attribuer en 2019 serait de EUR 4,32 millions, soit 86.400 options. Les options auront exactement les mêmes caractéristiques que celles octroyées en 2018. 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 % par an en moyenne. 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 pour le personnel en 2019, le Comité a été informé de la décision du Management Exécutif d'attribuer en 2019 au personnel du groupe GBL, des options dont la valeur maximale sous-jacente des actifs de la filiale sur laquelle porteront les options s'élève à EUR 11,62 millions.

Le plan pour le personnel et l'Administrateur-Délégué prendrait, à l'instar de celui de 2018, la forme d'un plan annuel d'options sur actions existantes d'une 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 l'Administrateur-Délégué avec faculté de substitution à mettre en œuvre le plan d'intéressement et notamment à :

- constituer la filiale (FINPAR IV) 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 12,8 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 des actifs sous-jacents de la filiale sur laquelle porteront les options à attribuer en 2019 à l'Administrateur-Délégué, soit EUR 4,32 millions et la garantie à octroyer par GBL pour le crédit d'un montant maximum de EUR 12,8 millions seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2019.

Le Conseil approuve les recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations visées ci-avant. »

7.2. Conseil d'Administration du 31 octobre 2019

« ... Nouveau Code de Gouvernance d'Entreprise

Avant de débiter son exposé, Paul Desmarais, jr. indique que les décisions à prendre nécessitent l'application de la procédure prévue par l'article 523 du Code des Sociétés. lan Gallienne quitte donc la séance puisqu'il existe dans son chef un conflit d'intérêts au sens de l'article 523 du Code des Sociétés. Le Commissaire de la société a été avisé de la situation.

Amaury de Seze poursuit en indiquant que dans le cadre du nouveau Code de Gouvernance d'Entreprise, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni le 7 octobre dernier et recommande au Conseil d'Administration :

1. un octroi annuel de 350 actions aux Administrateurs non-exécutifs. Cet octroi s'inscrira dans l'enveloppe de rémunération des Administrateurs. Il conviendra donc d'obtenir l'autorisation de l'Assemblée Générale en avril prochain. Ces actions sont conservées au moins trois ans après leur attribution.

2. de demander au CEO de détenir des actions GBL à concurrence d'un an de rémunération brute (soit EUR 1,92 million). Pour information, lan Gallienne détient déjà 20.000 actions GBL.
3. de demander au CEO de conserver ses actions GBL six mois au moins après son départ s'il décidait de quitter volontairement le groupe.
4. d'inclure dans le contrat d'lan Gallienne une clause de clawback sur la base du modèle repris dans le dossier.
5. d'approuver la nouvelle Charte de Gouvernance d'Entreprise reprise dans le dossier, en ce compris le changement du nom du Comité en « Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance ».

Après discussion, le Conseil approuve à l'unanimité les recommandations du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2020.

Enfin, aucune opération nécessitant l'application de l'article 524 du Code des sociétés (article 7:97 du Code des sociétés et des associations) n'a été soumise au Conseil d'Administration en 2019.

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 et les membres du personnel 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 à l'Administrateur-Délégué, aux autres Administrateurs et aux membres du personnel.

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 2020 concernant les actionnaires

La Société respecte l'ensemble des dispositions du Code 2020 concernant les actionnaires.

Ainsi, un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble au moins 3 % du capital 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 10 % 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.

9.2. Relations avec l'actionnaire de contrôle

L'actionariat de la Société est plus amplement décrit à la section 1.1.1. ci-avant.

9.3. Information sur la structure de l'actionariat

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'actionariat de contrôle au 2 septembre 2019 qui est reprise ci-dessous :

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

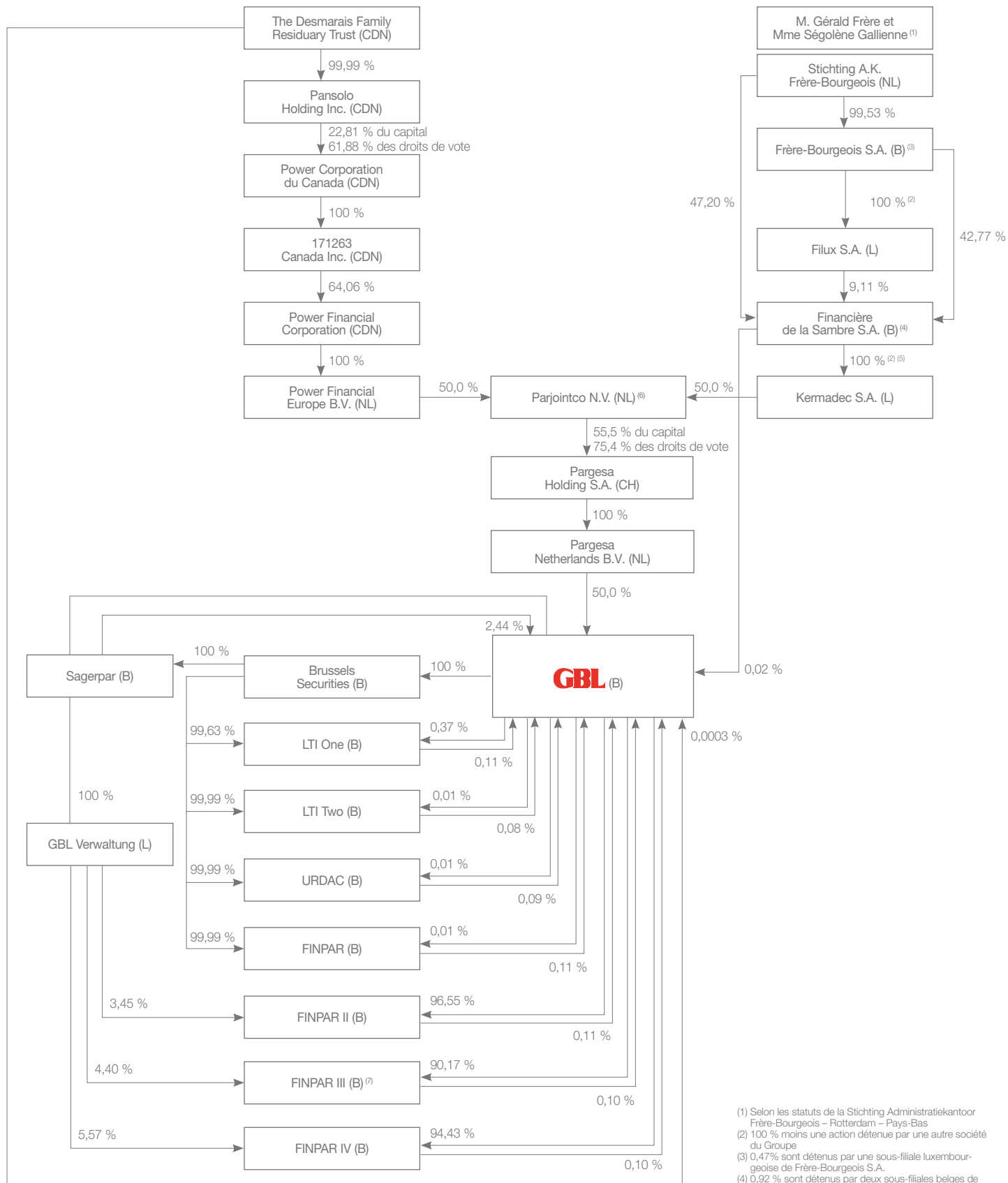
Actionnaires	Nombre de titres avec droit de vote	%
Pargesa Netherlands B.V.	80.680.729	50,00
Sagerpar ⁽¹⁾	3.932.610	2,44
LTI One ⁽¹⁾	185.185	0,11
LTI Two ⁽¹⁾	129.770	0,08
URDAC ⁽¹⁾	141.108	0,09
FINPAR ⁽¹⁾	180.640	0,11
FINPAR II ⁽¹⁾	171.678	0,11
FINPAR III ⁽¹⁾	161.956	0,10
FINPAR IV ⁽¹⁾	154.568	0,10
Financière de la Sambre S.A.	38.500	0,02
The Desmarais Family Residuary Trust	500	p.m.
Total	85.777.244	53,16

(1) Actions dont le droit de vote est suspendu

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

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

Chaîne de contrôle au 30 août 2019



(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) 0,47% sont détenus par une sous-filiale luxembourgeoise de Frère-Bourgeois 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. Filux 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 2019

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 %.

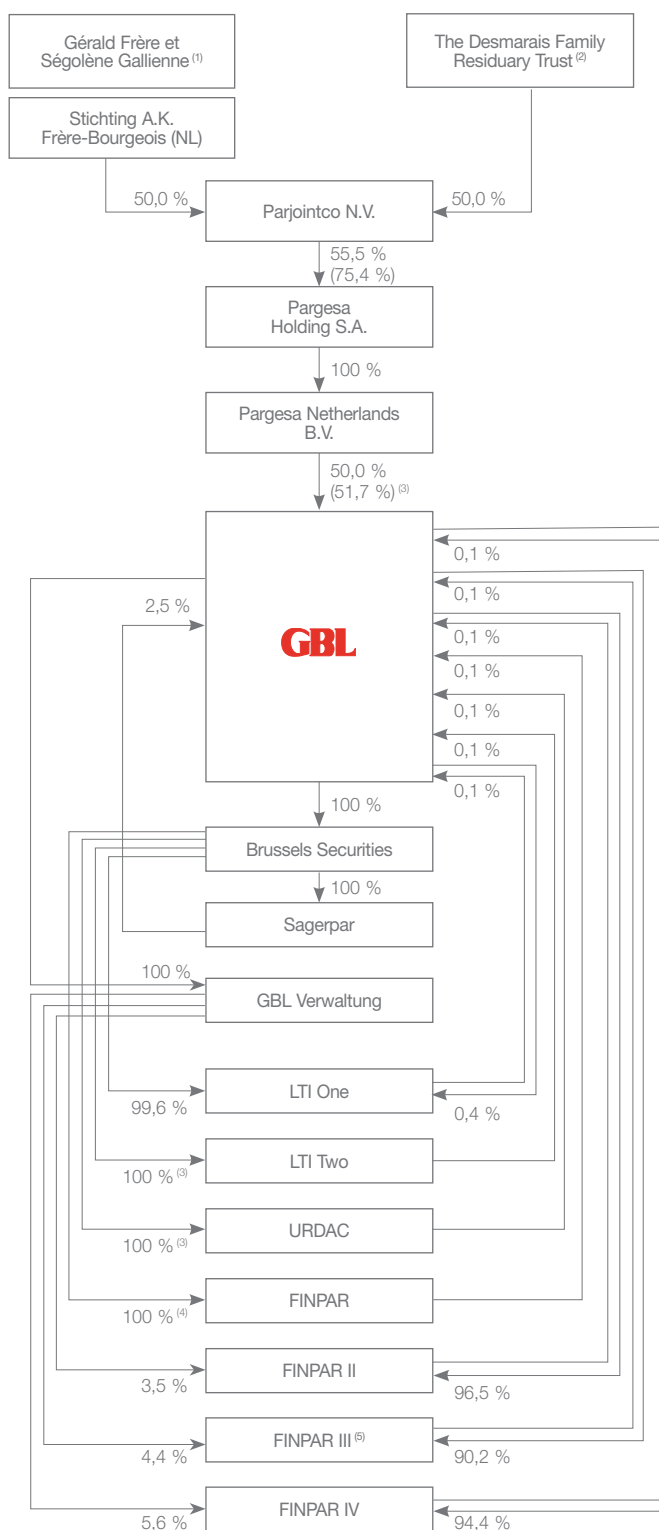
Il sera proposé à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2020 de modifier les statuts pour octroyer un droit de vote double pour les actions de la Société qui sont inscrites depuis au moins deux années sans interruption au nom du même actionnaire dans le registre des actions nominatives (voir page 91).

GBL a reçu, le 4 avril 2019, une notification de transparence d'Artisan Partners Limited Partnership qui a notifié GBL avoir franchi à la baisse le seuil de participation de 5 % et détenir désormais 4,98 % des droits de vote de GBL.

9.3.3. Structure de l'actionariat au 31 décembre 2019

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 Limited Partnership	8.042.762	-	4,98 %	-	22 mars 2019

9.3.4. Organigramme de contrôle de GBL au 31 décembre 2019



() 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) Compte tenu des droits de vote suspendus de l'autocontrôle
 (4) Dont 10 actions détenues par GBL
 (5) 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 cadrerait 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 d'envergure mondiale, leaders dans leur secteur, auprès desquelles GBL peut contribuer à la création de valeur en sa qualité d'investisseur professionnel actif.

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. Numéro d'identification d'entité juridique

Le numéro d'identification d'entité juridique (*Legal Entity Identifier*) de la Société est le 549300KV0ZEHT2KVU152.

10.8. Durée

La Société est à durée illimitée.

10.9. 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.

10.10. Capital

10.10.1. Capital émis

Au 31 décembre 2019, le capital 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, ont les mêmes droits.

Conformément à l'article 27 des statuts, chaque action donne actuellement droit à une voix. Il sera proposé à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2020 de modifier les statuts pour octroyer un droit de vote double aux actions de la Société qui sont inscrites depuis au moins deux années sans interruption au nom du même actionnaire dans le registre des actions nominatives (voir page 91).

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.

10.10.2. 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 2019, 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.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2020 de renouveler l'autorisation visée ci-dessus.

10.10.3. 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 était valable pour trois ans à dater du 7 juin 2016, soit jusqu'en juin 2019.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2020 de renouveler les autorisations visées ci-dessus.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration peut céder en bourse ou hors bourse ses propres actions sans intervention préalable de l'Assemblée Générale et sans limite dans le temps, à certaines conditions.

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.

En 2019, le Conseil d'Administration de GBL a également autorisé 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 2018 et 2019 sont détaillées à la page 142 du présent rapport annuel.

10.11. 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.

10.12. Documents accessibles au public

10.12.1. Accès à l'information des actionnaires, site Internet et adresse e-mail

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.

Les résultats des votes et le procès-verbal des Assemblées Générales y sont également publiés.

L'adresse e-mail de la Société, au sens de l'article 2:31 du Code des sociétés et des associations, est info@gbl.be.

10.12.2. 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 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 2015 à 2019 ⁽¹⁾

Paul Desmarais, jr.

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 Paqueris Inc. (CDN) et Desmarais Realty Corporation (CDN).
- Président du Conseil de The Memphrémagog Golf Club Inc. (CDN).
- Vice-Président de 2790343 Canada Inc. (CDN), 2945355 Canada Inc. (CDN), Anspolo Investments Corporation (CDN), Cimetièrre 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), Lakefield Acquisition Corporation (USA), The Canada Life Assurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), 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), London Insurance Group Inc. (CDN) et Mackenzie Inc. (CDN).
- Administrateur et Membre du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance de LafargeHolcim (CH).
- Administrateur et Membre du Comité Exécutif de Great-West Life & Annuity Insurance Company ("Empower") (USA) et Putnam Investments LLC (USA).
- 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*).

- Membre du Comité Exécutif de London Insurance Group Inc. (CDN) (*jusqu'en 2017*), The Canada Life Assurance Company (CDN) (*jusqu'en 2019*), Canada Life Financial Corporation (CDN) (*jusqu'en 2019*), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN) (*jusqu'en 2019*), Great-West Lifeco Inc. (CDN) (*jusqu'en 2019*), The Great-West Life Assurance Company (CDN) (*jusqu'en 2019*), IGM Financial Inc. (CDN) (*jusqu'en 2019*), Investors Group Inc. (CDN) (*jusqu'en 2019*), London Life Insurance Company (CDN) (*jusqu'en 2019*) et Mackenzie Inc. (CDN) (*jusqu'en 2019*).
- Administrateur et Président Délégué du Conseil de La Presse Ltée (CDN) (*jusqu'en 2019*), Gesca Ltée (CDN) (*jusqu'en 2019*) et Square Victoria Communications Group Inc. (CDN) (*jusqu'en 2019*).
- Vice-Président de 159964 Canada Inc. (CDN) (*jusqu'en 2018*).

Gérald Frère

Vice-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).
- Premier 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 Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B).
- Commissaire de Parjointco N.V. (NL).
- Membre du Comité de Rémunération de Corporation Financière Power (CDN).
- Président 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*).
- Vice-Président du Conseil d'Administration et 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 Secrétaire de la Fondation Charles-Albert Frère FUP (B) (*jusqu'au 11 mars 2019*).
- Administrateur d'Erbe S.A. (B) (*jusqu'au 28 décembre 2017*).
- 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*).
- Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL) (*jusqu'au fin février 2019*).

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

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 S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) et Société Civile du Château Cheval Blanc (F).
- Membre du Comité Stratégique de Pernod Ricard (F).
- Membre du Comité d'Audit d'adidas AG (D).
- Membre du Comité des Rémunérations de Pernod Ricard (F).
- Membre du Comité de Nomination et de Rémunération de SGS S.A. (CH).
- Président du Comité Stratégique et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations d'Imerys (F).
- Gérant de SCI Serena 2017 (F).

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

- 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).

Antoinette d'Aspremont Lyden**Administrateur****Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :**

- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B).
- Présidente du Comité d'Audit de BNP Paribas Fortis (B).
- Membre du Comité de Rémunération 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 d'Audit de BNP Paribas Fortis (B) (jusqu'en juillet 2019).
- Membre du Comité des Risques de BNP Paribas Fortis (B) (jusqu'en juillet 2019).

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 Frère-Bourgeois S.A. (B) et Financière de la Sambre S.A. (B).
- Administrateur Exécutif de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Investor S.A. (B) et Carpar S.A. (B).
- Administrateur-Délégué de Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B) et Fondation Charles-Albert Frère FUP (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), Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL) et 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 – 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) 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).
- Administrateur – Secrétaire Général de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (jusqu'en 2019), Investor S.A. (B) (jusqu'en 2019) et Carpar S.A. (B) (jusqu'en 2019).
- Co-Gérant de la société simple ESSO (jusqu'en juin 2019).

Paul Desmarais III**Administrateur****Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères :**

- Premier Vice-Président de Power Corporation du Canada (CDN) et Power Financial Corporation (CDN).
- Président et CEO de Sagard Holding ULC (CDN).
- Président de Peak Achievement Athletics (CDN).
- Président du Conseil d'Administration de Wealthsimple Financial Corp Inc. (CDN) et Wealthsimple Inc (CDN).
- Administrateur d'Imerys (F), Pargesa Holding S.A. (CH), Koho Financial Inc. (CDN) et Personal Capital Corporation (USA).
- 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 Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN) (*jusqu'en mai 2017*), Canada Life Capital Corporation Inc. (CDN) (*jusqu'en février 2015*), Canada Life Financial Corporation (CDN) (*jusqu'en novembre 2019*), London Insurance Group Inc. (CDN) (*jusqu'en mai 2017*), London Life Insurance Company (CDN) (*jusqu'en novembre 2019*), Mackenzie Inc. (CDN) (*jusqu'en mai 2019*), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN) (*jusqu'en novembre 2019*), The Canada Life Assurance Company (CDN) (*jusqu'en novembre 2019*), GWL&A Financial Inc. (CDN) (*jusqu'en juillet 2016*), Investors Group Inc. (CDN) (*jusqu'en mai 2019*), The Great-West Life Assurance Company (CDN) (*jusqu'en novembre 2019*), Putnam Investments, LLC (USA) (*jusqu'en mai 2016*), IntegraMed America Inc. (USA) (*jusqu'en août 2019*), IntegratedMed Fertility Holding, LLC (USA) (*jusqu'en août 2019*), IntegraMed Holding Corp. (USA) (*jusqu'en août 2019*), IntegraMed America Inc. (USA) (*jusqu'en août 2019*) et Integrate.ai Inc. (CDN) (*jusqu'en décembre 2019*).

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), Société Civile du Château Cheval Blanc (F) et Filux S.A. (L).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH), Investor S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Carpar S.A. (B), Delcortil S.A. (B), Chimay Malgré Tout S.A. (B), Hippocrène A.S.B.L. (B), Fondation Saint-Luc FUP (B), Association de la Noblesse du Royaume de Belgique A.S.B.L. (B) et Caffitaly System S.p.A. (IT).
- Administrateur Trésorier Secrétaire de Fondation Charles-Albert Frère FUP (B).
- Administrateur Trésorier de Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B).
- Administrateur titulaire de Cheval des Andes (Argentine).
- Gérant d'Agriger S.P.R.L. (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*).
- Régent (*jusqu'au 20 mai 2019*) et Membre de la Commission du Fonds Spécial (*jusqu'au 20 mai 2019*) de la Banque Nationale de Belgique (B).

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), Fondation Charles-Albert Frère FUP (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 Peupleria (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*).

Claude Généreux

Administrateur

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

- Administrateur et Président du Comité des Ressources Humaines de Great-West Lifeco Inc. (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), London Life Insurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Assurance Company (CDN), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), GWL&A Financial Inc. (USA), Putnam Investments LLC (USA), IGM Financial Inc. (CDN), Investor Group Inc. (CDN) et Mackenzie Inc. (CDN).
- Administrateur de The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Fondation Jeanne Sauvé (CDN), Fondation des Boursiers Loran (CDN), Bourses d'études Rhodes au Canada (CDN) et Fondation Michaëlle Jean (CDN).
- Administrateur, Vice-Président du Conseil, du Comité Exécutif et du Comité des Ressources Humaines de Université McGill (CDN).

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

Aucun

Gérard Lamarche

Administrateur

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

- Administrateur de SGS S.A. (CH), Pearsie International (L), Samrée S.A. (L), Multifin S.A. (B), Gentianes (L) et Umicore (B).
- Membre du Comité d'Audit de SGS S.A. (CH).

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*), Legrand (F) (*jusqu'au 27 mai 2016*), LafargeHolcim (CH) (*jusqu'au 15 mai 2019*) et Total S.A. (F) (*jusqu'au 29 mai 2019*).
- Membre du Comité d'Audit de Legrand (F) (*jusqu'au 27 mai 2016*), Lafarge (F) (*jusqu'en mai 2016*), LafargeHolcim (CH) (*jusqu'au 15 mai 2019*) et Total S.A. (F) (*jusqu'au 29 mai 2019*).
- Membre du Comité Stratégique de Total S.A. (F) (*jusqu'au 18 décembre 2015*).
- Censeur de GDF SUEZ (F) (*jusqu'au 28 avril 2015*).
- Président du Comité des Rémunérations de Total S.A. (F) (*jusqu'au 29 mai 2019*).

Xavier Le Clef

Administrateur

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

- Administrateur de Andes Invest S.A. (B), APG/SGA S.A. (CH), BSS Investments S.A. (B), Caffitaly System S.p.A (I), Cheval Blanc Finance SAS (F), Finer S.A. (L), GB-Inno-BM S.A. (B), Kermadec S.A. (L), Pargesa Holding S.A. (CH), Swilux S.A. (L), Tagam AG (CH), Transcor Astra Group S.A. (B) et Worldwide Energy Ltd AG (CH).
- Président du Conseil d'Administration de Caffitaly Sytem S.p.A (I), Finer S.A. (L), Kermadec S.A. (L) et Swilux S.A. (L).
- Administrateur-Délégué de Carpar S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Frère-Bourgeois S.A. (B) et Investor S.A. (B).
- Administrateur Suppléant de Cheval des Andes S.A. (Argentine).
- Gérant de Immobilière Rue de Namur S.à. r.l. (L).
- Membre du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Directeur de Parjointco N.V. (NL).

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

- Administrateur de AOT Holding Ltd AG (CH) (jusqu'en juillet 2019), Carpar S.A. (B) (de mai 2016 à septembre 2018), Coffeeblend S.p.A (I) (de août 2017 à décembre 2017), Coffelux S.A. (L) (de juillet 2017 à mai 2019), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (jusqu'en février 2015), Distriplus S.A. (F) (jusqu'en octobre 2018), Europart S.A. (B) (jusqu'en février 2015), Fidentia Real Estate Investments S.A. (B) (de février 2015 à mai 2016), Financière Flo SAS (F) (jusqu'en janvier 2017), GIB Corporate Services S.A. (B) (de septembre 2017 à août 2018), Groupe Flo S.A. (F) (jusqu'en juin 2017), International Duty Free S.A. (B) (jusqu'en septembre 2019), Investor S.A. (B) (jusqu'en septembre 2018), Loverval Finance S.A. (B) (jusqu'en décembre 2017), Rottzug B.V. (NL) (jusqu'en décembre 2015), The Belgian Chocolate House Brussels S.A. (B) (jusqu'en mai 2017), Tikehau Capital Advisors S.A. (F) (jusqu'en juin 2016), Transcor Astra 25 N.V. (NL) (jusqu'en janvier 2018), Trasy Group N.V. (B) (jusqu'en octobre 2015) et Unifem S.A. (F) (jusqu'en décembre 2015).
- Directeur d'Astra Transcor Energy N.V. (NL) (de juillet 2016 à février 2018).
- Administrateur de Carpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Investor S.A. (B) (jusqu'en mai 2016), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) en tant que représentant permanent de Investor S.A. (B) (jusqu'en février 2015), Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Investor S.A. (B) (jusqu'en février 2015), GIB Corporate Services S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (jusqu'en septembre 2017) et International Duty Free Belgium S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (jusqu'en septembre 2019).
- Administrateur-Délégué de Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (de février 2015 à décembre 2018), Europart S.A. (B) (de février 2015 à novembre 2018), Fibelpar S.A. (B) (d'avril 2016 à novembre 2018) et Newcor S.A. (B) en tant que représentant permanent d'Investor S.A. (B) (jusqu'en février 2015).
- Administrateur-Délégué de Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant permanent d'Investor S.A. (B) (de février 2015 à avril 2016).
- Gérant de Hulpe Offices SCA (B) en tant que représentant permanent de Hulpe Office Management SPRL (B) (de mai 2016 à janvier 2019).
- Gérant de Hulpe Offices Management SPRL (B) (de mai 2016 à janvier 2019).
- Administrateur et Membre du Comité Stratégique d'Imerys S.A. (F) (jusqu'en mai 2018).
- Directeur de Pargesa Asset Management N.V. (NL) (jusqu'en juin 2017).
- Membre du Comité d'Investissement de Tikehau Capital Partners S.A. (F) (jusqu'en novembre 2016).

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).
- Membre du Conseil de Surveillance de Stokocorp SAS (F).

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).

Thierry de Rudder

Administrateur

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 :

Aucun

Amaury de Seze

Administrateur

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

- Vice-Président du Conseil de Corporation Financière Power (CDN).
- 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 :

- Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SAS (F) (jusqu'en novembre 2019).
- Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe (F) (jusqu'au 25 mai 2016).
- Administrateur d'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*).

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*).