



Rapport Annuel 2014

Informations complémentaires en ligne

www.gbl.be

Des informations complémentaires sont renseignées sur notre site, parmi lesquelles :

- L'historique de GBL
- Nos rapports annuels et semestriels ainsi que les communiqués trimestriels
- L'actif net ajusté sur base hebdomadaire
- Nos communiqués de presse
- Nos participations

Informations investisseurs

Une inscription en ligne pour recevoir les informations investisseurs (avis de publications, communiqués de presse, ...) est possible sur notre site.

Relations avec les investisseurs

Céline Donnet
cdonnet@gbl.be
Tél. : +32 (0)2 289 17 77

Sommaire

L'Essentiel	02	Comptes au 31 décembre 2014	70
Aperçu de GBL.....	02	Etats financiers consolidés.....	72
Message du Président du Conseil d'Administration.....	04	Bilan consolidé au 31 décembre.....	72
Message du CEO et des Administrateurs-Délégués.....	06	Etat consolidé du résultat global au 31 décembre.....	73
Stratégie.....	08	Etat consolidé des variations des capitaux propres.....	74
Perspectives.....	12	Etat consolidé des flux de trésorerie.....	75
Positionnement concurrentiel.....	13	Méthodes comptables.....	76
Faits marquants.....	14	Périmètre de consolidation.....	84
Chiffres clés.....	18	Notes.....	86
Analyse économique du résultat consolidé.....	20	Rapport du Commissaire.....	130
Actif net ajusté.....	25	Comptes sociaux abrégés au 31 décembre.....	132
Responsabilité Sociétale et Environnementale.....	28	Politique de distribution.....	134
		Données historiques.....	135
Carnet de l'actionnaire et données boursières	30	Gouvernance d'Entreprise	138
Evolution de l'action en 2014.....	32	Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.....	140
Politique de distribution et dividende proposé.....	33	Conseil d'Administration.....	141
Relations avec les investisseurs.....	33	Comités du Conseil.....	153
Calendrier financier.....	33	Rapport de rémunération.....	155
Données et indicateurs boursiers.....	34	Contrôle des comptes.....	158
Résolutions proposées aux actionnaires.....	35	Personnel et organisation au 31 décembre 2014.....	159
		Gestion des risques et contrôle interne.....	162
Gestion des risques	36	Politique en matière de conflit d'intérêts.....	163
Risques principaux.....	38	Politique relative aux transactions sur les titres GBL.....	164
Cartographie des risques.....	40	Actionnaires.....	165
Gestion des risques et contrôle interne.....	41	Responsabilité Sociétale et Environnementale de GBL.....	168
		Autres informations concernant la Société.....	169
Rapport d'activités	46	Mandats des Administrateurs de 2010 à 2014.....	172
Portefeuille au 31 décembre 2014.....	47		
Participations Stratégiques	48	Lexique	186
Lafarge.....	50	Personnes responsables	188
Total.....	52	Pour plus d'informations	Avant-dernière couverture
Imerys.....	54		
SGS.....	56		
Pernod Ricard.....	58		
GDF SUEZ.....	60		
Investissements Pépinière	62		
Umicore.....	64		
Pilier Financier (Sienna Capital)	66		
Ergon Capital Partners.....	69		
Sagard.....	69		
Kartesia.....	69		
Mérieux Développement.....	69		

Aperçu de GBL

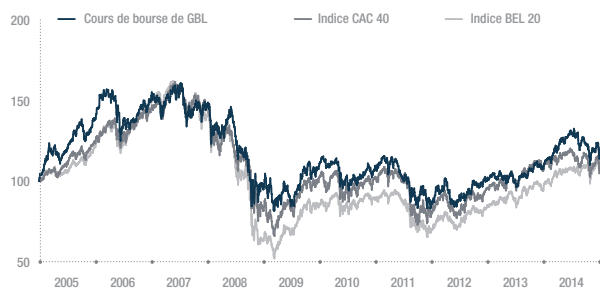
GBL est par sa taille le deuxième plus important holding de participations européen coté, avec un actif net ajusté de EUR 15,3 milliards et une capitalisation boursière de EUR 11,4 milliards à fin 2014. Société à portefeuille privilégiant la création de valeur à long terme, GBL s'appuie sur une base d'actionnariat stable et familial. Son portefeuille est composé de sociétés industrielles et de services d'envergure mondiale, leaders sur leur marché, auprès desquelles elle exerce son rôle d'actionnaire professionnel.

Le principal objectif de GBL est de créer de la valeur pour ses actionnaires. GBL s'efforce de développer un portefeuille de qualité axé sur un petit nombre de sociétés leaders sur leur marché, auprès desquelles elle joue un rôle d'actionnaire professionnel actif dans la durée. Le portefeuille a vocation à évoluer dans le temps afin d'accroître la diversification sectorielle et géographique et d'assurer l'équilibre entre investissements de croissance et de rendement. GBL investit et désinvestit en fonction de la vie des sociétés et des opportunités de marché pour atteindre ses objectifs de création de valeur et de maintien d'une structure financière solide.

GBL mène une politique de distribution de dividende visant à respecter l'équilibre entre un rendement attractif pour l'actionnaire et une appréciation de la valeur du titre.

Développement du cours de l'action sur 10 ans

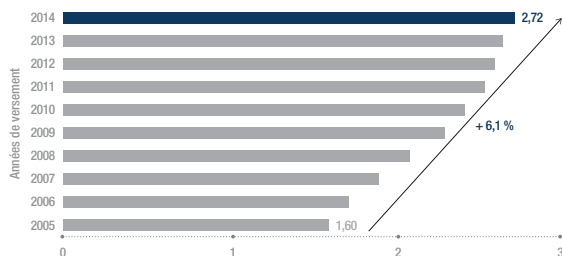
En base 100



Surperformance de GBL par rapport aux indices sur 10 ans

Croissance des dividendes bruts sur 10 ans

En EUR par action



GBL a maintenu une croissance continue de ses dividendes au cours des 10 dernières années (en moyenne : + 6,1 %)

Principales caractéristiques

2ème
holding
par sa taille en
Europe

Fondée en
1902
et cotée en bourse
depuis
1956

Contrôlée par les
groupes **Frère**
(Belgique) et
Power
Corporation du
Canada (Canada)

Objectif

Resilient track record
with above market average



Management : **Albert Frère,**
Ian Gallienne et **Gérard Lamarche**

Centrée sur des leaders
industriels et de
services d'envergure
mondiale



Diversification progressive du portefeuille en termes de
secteurs, géographie, de types et de nombre d'actifs

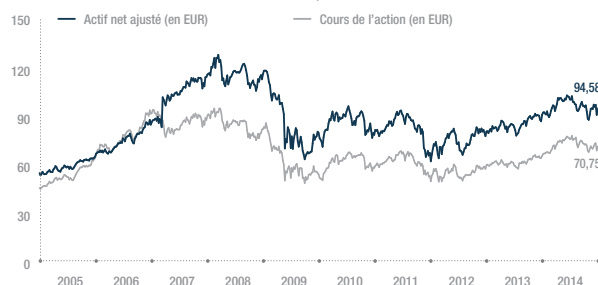
Politique
d'endettement
limité dans
le temps

Importante
liquidité
financière

Structure de
coûts
compétitive

Evolution de l'actif net ajusté⁽¹⁾ et cours de l'action sur 10 ans

En EUR par action



Le titre affiche une décote au 31/12/14 de 25,2 % sur l'actif net ajusté.
(1) Bertelsmann est valorisée en fonction de la part de GBL dans les capitaux propres consolidés de la société jusqu'à mi 2006

Participations Stratégiques ⁽¹⁾

Lafarge est leader mondial des matériaux de construction : ciment, granulats et béton



Valeur dans le portefeuille **€3.518M**

Participation en capital de GBL **21,1 %**

Classement sectoriel **N° 2**



Total est un groupe pétrolier et gazier intégré de dimension mondiale, également présent dans la chimie



Valeur dans le portefeuille **€3.052M**

Participation en capital de GBL **3,0 %**

Classement sectoriel **Top 5**



Imerys est leader mondial des spécialités minérales



Valeur dans le portefeuille **€2.614M**

Participation en capital de GBL **56,5 %**

Classement sectoriel **N° 1**



SGS est le leader mondial de l'inspection, de la vérification, du test et de la certification



Valeur dans le portefeuille **€1.995M**

Participation en capital de GBL **15,0 %**

Classement sectoriel **N° 1**

Participations Stratégiques ⁽¹⁾

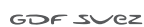
Pernod Ricard est co-leader mondial des Vins & Spiritueux



Valeur dans le portefeuille **€1.835M**

Participation en capital de GBL **7,5 %**

Classement sectoriel **N° 2**



GDF SUEZ est un énergéticien d'envergure mondiale en électricité, gaz et services



Valeur dans le portefeuille **€1.002M**

Participation en capital de GBL **2,4 %**

Classement sectoriel **N° 1**



Umicore est un groupe spécialisé dans la technologie des matériaux et le recyclage des métaux précieux



Valeur dans le portefeuille **€464M**

Participation en capital de GBL **12,4 %**

Classement sectoriel **Top 3**

Pilier Financier ⁽¹⁾

Le **Pilier Financier**, Sienna Capital, regroupe les investissements alternatifs (fonds de private equity, de dettes ou à thématiques spécifiques) de GBL



Valeur dans le portefeuille **€439M**

(1) Situation au 31 décembre 2014, hors Suez Environnement et Autres

Message du Président du Conseil d'Administration

Dans un contexte caractérisé par un environnement économique européen incertain à faible croissance et des marchés financiers aux performances hétérogènes et volatiles, GBL continue d'offrir à ses actionnaires des rendements supérieurs à ceux du marché (10 % de rendement total de l'action en 2014).

Ce résultat s'explique par la poursuite de la mise en œuvre de sa stratégie de rotation du portefeuille, notamment au travers du développement de ses investissements alternatifs et par l'exercice de son rôle d'actionnaire professionnel actif dans la durée. Ainsi, GBL présente à nouveau une croissance de sa valeur d'actif net de EUR 344 millions sur l'année et proposera à ses actionnaires le paiement d'un dividende en progression de 2,6 %, à EUR 2,79 par action.

La transition managériale amorcée en 2012 avec la nomination en qualité d'Administrateurs-Délégués de Ian Gallienne et Gérard Lamarche connaît une nouvelle étape, Albert Frère ne demandant pas le renouvellement de son mandat d'Administrateur et renonçant ainsi à l'exercice de ses fonctions de CEO à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015. Le Conseil d'Administration et moi-même remercions Albert Frère pour son inestimable contribution au développement de GBL, en partenariat avec Paul Desmarais et ses fils, depuis son arrivée au sein du groupe en 1982. Pendant plus de trois décennies, sous son impulsion et son leadership, GBL est devenue un holding de participations de premier plan en Europe.

Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de GBL

En 2014, l'économie mondiale a confirmé son rebond amorcé en 2013, mais de manière hésitante et toujours contrastée. Ainsi, les anticipations de croissance mondiale, initialement de 3,6 %, ont été progressivement revues à la baisse, à 3,3 %, à partir de l'été 2014.

Les marchés émergents, en dépit de premiers signes de décélération du développement de l'économie chinoise, ont continué à tirer la croissance mondiale avec, en particulier, la zone Asie hors Japon qui a progressé de 6,1 % sur l'année. Les Etats-Unis, dans un contexte de quasi plein-emploi et de politique monétaire toujours accommodante, ont connu leur plus grande phase d'expansion depuis 2008 avec une progression du PIB de 2,5 %. La croissance européenne redevient positive, mais à un niveau faible de 0,8 %, le risque de déflation étant bien réel. Tandis que les économies du sud commencent à récolter le fruit de leurs réformes, la France, grevée par la faible consommation des ménages, et l'Allemagne, impactée par la situation géopolitique en Ukraine, affichent une performance plus faible.

Cependant, l'optimisme prévaut en Europe pour l'année à venir, soutenu par des taux d'intérêts maintenus à des niveaux planchers par la BCE, notamment au travers du lancement de son premier

assouplissement quantitatif en janvier 2015, un euro à son plus bas face au dollar depuis 2003 et une chute historique du prix du pétrole, qui s'est replié de plus de 50 % depuis ses plus hauts niveaux de mi-année.

Dans ce contexte macroéconomique, les marchés financiers ont performé de manière hétérogène : le S&P 500, en croissance de 11,4 % sur l'année, a atteint un plus haut historique fin 2014, tandis que le CAC 40 affiche un repli de 0,5 % malgré l'enthousiasme dominant les six premiers mois. Par ailleurs, les niveaux de valorisation demeurent élevés, soutenus par l'abondance des liquidités, des bilans solides et des taux d'intérêts faibles.

C'est dans ce cadre que GBL est parvenue à poursuivre le rééquilibrage de son portefeuille, avec EUR 7,4 milliards d'opérations principalement d'acquisitions, de cessions et de financements réalisées lors des trois dernières années. La contribution des nouvelles participations (SGS, Umicore) et du Pilier Financier (ce dernier distribuant le résultat de la sortie de deux actifs matures) a ainsi presque entièrement compensé l'effet dilutif des ventes.

A la suite de la cession de 0,3 % du capital de Total en novembre 2013 et encouragé par des valorisations attractives, le groupe a décidé de monétiser une fraction supplémentaire de sa participation (0,6 %), générant une plus-value de EUR 335 millions en 2014.

Les collaborateurs de la maison se joignent à moi pour rendre hommage à Christophe de Margerie, chef d'entreprise emblématique et visionnaire, véritable capitaine d'industrie, décédé tragiquement en octobre dernier. Nous réitérons d'ailleurs notre soutien à la nouvelle direction de Total, placée sous l'égide de Patrick Pouyanné.

GBL est restée prudente en termes d'acquisitions, compte tenu des niveaux de valorisation élevés. Elle a néanmoins renforcé ses investissements « Pépinière » avec la poursuite de la montée au capital d'Umicore, dont GBL est désormais le premier actionnaire avec un peu plus de 12 % du capital en fin d'année.

GBL a également continué à développer son Pilier Financier, notamment à travers un nouvel engagement dans les fonds Mérieux Développement, spécialiste du secteur de la santé, en partenariat avec la famille Mérieux.

Enfin et surtout, nous sommes restés fidèles à notre vocation d'actionnaire professionnel, actif dans les prises de décisions stratégiques de nos participations. C'est ainsi que nous soutenons le rapprochement entre Lafarge et Holcim pour créer le leader mondial des matériaux de construction, ainsi que la reprise par Imerys du groupe S&B, acteur d'envergure internationale dans les minéraux industriels.

Performance favorable en 2014

Cette année, l'actif net ajusté de GBL a une nouvelle fois augmenté, de EUR 344 millions, soit une croissance de 2,3 %, pour atteindre EUR 15,3 milliards ou EUR 94,58 par action. Le cours de bourse a quant à lui progressé de 6 % et s'élève à EUR 70,75 en fin d'année. La décote de holding s'est légèrement contractée à 25,2 %.

Les principaux indicateurs financiers de GBL sont, cette année encore, en hausse : le résultat net consolidé a progressé de 41 % pour atteindre EUR 875 millions, principalement sous l'effet de plus-values de cession. Les cash earnings s'élèvent à EUR 453 millions, en légère diminution (- 3 %) consécutive à la sortie partielle de certains actifs à haut rendement. Conformément à sa stratégie, la situation financière reste saine avec un endettement net rapporté à la valeur du portefeuille en diminution à 1,5 %, permettant à GBL de conserver toute sa flexibilité financière.

Un dividende à nouveau en augmentation

Dans un contexte économique qui devrait continuer à s'améliorer, nous restons optimistes pour un acteur professionnel de long terme tel que GBL. Nous profitons de l'occasion pour remercier nos actionnaires de la confiance qu'ils ne cessent de nous accorder.

Nous sommes convaincus de disposer d'atouts clés liés à notre identité forte pour saisir les opportunités à venir :

- un actionnariat de contrôle familial, stable et de long terme ;
- un rôle d'investisseur professionnel actif, amical et de long terme ;
- des critères d'investissement clairs et une procédure décisionnelle rapide ;
- des moyens financiers conséquents avec EUR 3,4 milliards disponibles sous la forme de trésorerie et de lignes de crédit confirmées non tirées.

Gage de nos bons résultats cette année et de notre confiance en notre stratégie, nous proposerons donc à l'Assemblée Générale Ordinaire une nouvelle augmentation de 2,6 % du dividende brut à EUR 2,79 par action.

Gérald Frère
Président du Conseil d'Administration



Message du CEO et des Administrateurs-Délégués

L'année 2014 témoigne de la pertinence de la stratégie mise en place depuis 2012, basée d'une part, sur la poursuite de la rotation du portefeuille et, d'autre part, sur l'exercice du rôle d'investisseur professionnel actif que GBL entend jouer auprès de ses participations, entreprises globales et leaders, au potentiel important de création de valeur.

Pertinence du cap stratégique annoncé en 2012

Face à un environnement macroéconomique incertain et contrasté, la stratégie de rééquilibrage progressif du portefeuille de GBL a permis de continuer à offrir des rendements supérieurs au marché sur le long terme et un dividende en augmentation.

Le rééquilibrage du portefeuille en cours répond à quatre objectifs stratégiques :

- une diversification sectorielle et géographique plus importante ;
- une augmentation de l'exposition aux valeurs de croissance ;
- une influence accrue dans nos participations ;
- une augmentation du nombre d'investissements alternatifs et de taille plus réduite.

Cette stratégie de rotation d'actifs mise en œuvre depuis 2012, avec notamment des désengagements partiels de participations historiques telles que GDF SUEZ ou Total et la prise de participation de 15 % dans SGS, a été poursuivie en 2014.

GBL a profité de la hausse du cours et de fenêtres de marché pour céder 14 millions d'actions Total, soit 0,6 % du capital de la société, pour EUR 650 millions, et dégager ainsi une plus-value de EUR 335 millions. Par ailleurs, le groupe a reçu des demandes de conversion anticipée d'obligations échangeables en titres Suez Environnement, diminuant ainsi sa participation dans le capital du groupe de 7,2 % à 1,1 %.

Dans la lignée des actions menées en 2013, GBL n'a cessé de développer son pôle « Pépinière » grâce à une montée au capital d'Umicore, dont elle est aujourd'hui le principal actionnaire avec une participation supérieure à 12 %.

Enfin, Sienna Capital, qui héberge les activités du Pilier Financier, a poursuivi son développement à travers des opérations d'acquisitions et de cessions d'actifs par Ergon et Sagard, le succès de la levée de fonds de Kartesia et l'engagement dans Mérieux Développement, fonds spécialisé dans le secteur de la santé, pour un montant de EUR 75 millions.

La contribution des nouvelles participations, les plus-values réalisées au niveau du Pilier Financier et l'émission d'instruments, tels que les obligations convertibles et échangeables, ont permis d'atténuer fortement l'effet dilutif des différentes cessions intervenues en 2013 et 2014. Malgré la baisse du rendement moyen de nos actifs, de plus en plus tournés vers la croissance, nous proposerons un dividende en hausse à l'Assemblée Générale Ordinaire.

Opérations majeures, dans lesquelles GBL a joué son rôle d'investisseur professionnel actif de long terme

La progression de notre actif net ajusté de EUR 344 millions est aussi le fruit de notre engagement quotidien auprès de nos participations. Celui-ci s'inscrit dans une démarche de partenariat avec les équipes dirigeantes par son rôle au sein du Conseil d'Administration et des Comités et dans la prise de décisions stratégiques, en vue de maximiser la création de valeur.

Ce rôle d'investisseur engagé s'est illustré, en 2014, par l'accompagnement et le soutien de deux opérations industrielles majeures, dont la première est véritablement transformante :

- le projet de rapprochement entre Lafarge et Holcim devant donner naissance au leader mondial du secteur des matériaux de construction (EUR 27,4 milliards de chiffre d'affaires 2014 pro forma), diversifié géographiquement et tourné vers les marchés en croissance. Les synergies d'EBITDA sont estimées à plus de EUR 1 milliard. GBL s'est engagée à apporter ses titres Lafarge à cette opération au potentiel élevé de création de valeur ;
- l'acquisition par Imerys de S&B, acteur majeur des minéraux industriels, pour EUR 525 millions (valeur des fonds propres), majorée d'un complément de prix de EUR 33 millions. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de développement et d'innovation du groupe. Elle présente, par ailleurs, un potentiel attractif de synergies et devrait également être créatrice de valeur à court terme.

Il est à noter qu'un nombre significatif de dossiers d'acquisitions ont été étudiés tout au long de l'année, aucun ne se concrétisant, notamment en raison de niveaux de prix jugés trop élevés.

Une équipe renforcée à la direction des Participations et aux relations investisseurs

La direction des Participations se trouve renforcée par l'arrivée d'Olivier Pirotte le 1^{er} janvier 2015. Précédemment CFO du groupe, il y assume la gestion du portefeuille des investissements conjointement avec Arnaud Laviolette, ainsi que la recherche de nouveaux investissements. Son expérience en tant que directeur des Participations entre 2000 et 2012 sera précieuse. William Blomme, précédemment Partner chez Deloitte, rejoint GBL, en janvier 2015, en qualité de CFO.

Soucieux d'offrir une communication transparente vis-à-vis de ses actionnaires et du marché, le groupe poursuit ses efforts sous l'impulsion d'une nouvelle équipe « relations investisseurs ».

Un engagement constant auprès de nos participations

Notre identité d'actionnaire professionnel actif s'exprime aussi au quotidien par notre collaboration étroite avec les équipes dirigeantes de nos participations et nos interactions au sein de leurs Conseils d'Administration et Comités, avec pour objectif la création de valeur à long terme.

Cette collaboration s'est notamment traduite, en 2014, par des changements managériaux soutenus par GBL. C'est ainsi qu'Alexandre Ricard devient Président Directeur Général de Pernod Ricard, Frankie Ng et Carla De Geyseler respectivement Directeur Général et Directrice Financière de SGS. Enfin, Isabelle Kocher est nommée Directeur Général Délégué de GDF SUEZ.

Le projet de fusion entre Lafarge et Holcim a incontestablement marqué cette année 2014 et se place dans la lignée des opérations industrielles structurantes que GBL a appuyées par le passé.

A cet égard, les derniers développements relatifs à cette opération, tels que l'annonce de la composition du Comité Exécutif, l'obtention de l'autorisation en phase 1 de la Commission européenne et le succès de la mise en œuvre des remèdes (CRH offrant EUR 6,5 milliards pour l'ensemble des actifs proposés à la vente), constituent des étapes majeures vers la création de LafargeHolcim.

Imerys a, quant à elle, finalisé l'acquisition stratégique de S&B, après l'abandon de l'offre sur son concurrent américain Amcol.

Enfin, l'évolution défavorable du prix du Brent en 2014 n'empêche pas Total d'offrir un dividende en croissance de EUR 2,44 par action (+ 2,5 % sur l'année).

En conclusion, un portefeuille en évolution, des moyens financiers nous apportant de la flexibilité et une équipe renforcée nous permettent de rester fidèles à notre engagement principal : faire croître la valeur de votre société dans le temps, en dépit d'un environnement fragile.



Ian Gallienne
Administrateur-Délégué

Albert Frère
CEO et Administrateur-Délégué

Gérard Lamarche
Administrateur-Délégué

Stratégie

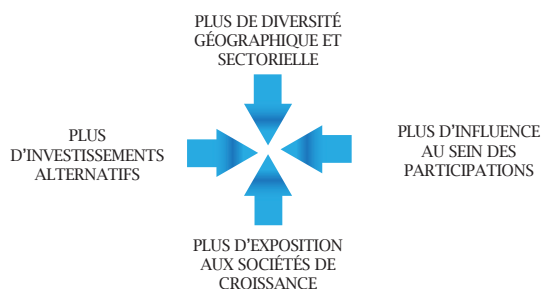
GBL poursuit l'objectif de créer de la valeur pour ses actionnaires dans la durée, tant par un rendement dividendaire attractif qu'une appréciation de sa valeur intrinsèque. Pour ce faire, GBL s'est fixé trois priorités stratégiques.

Trois priorités stratégiques

1 Poursuivre la diversification du portefeuille afin de maintenir un équilibre entre croissance et rendement

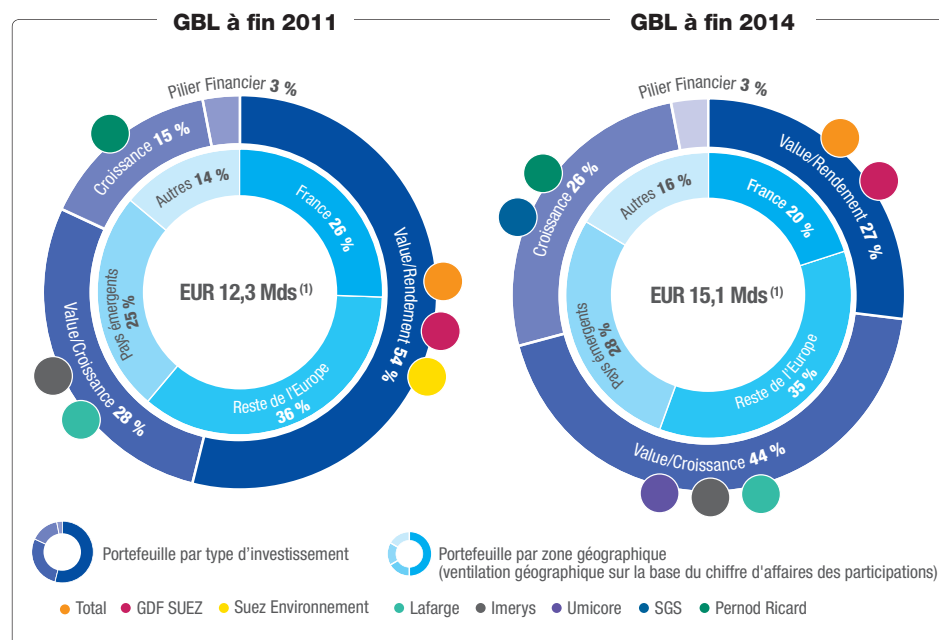
La stratégie de GBL consiste à détenir un ensemble de participations, diversifiées en termes de secteurs et géographie, auprès desquelles elle exerce un rôle d'actionnaire actif afin de créer de la valeur dans la durée.

Les évolutions récentes et à venir dans le portefeuille découlent des objectifs suivants :



Pour ce faire, GBL investit dans trois types d'actifs : (1) des Participations Stratégiques, dans des sociétés principalement cotées en bourse qui constituent l'essentiel du portefeuille, (2) des investissements de type « Pépinière » concernant une sélection réduite d'actifs de taille moins importante, cotés en bourse ou non, ayant le potentiel de devenir, à terme, des Participations Stratégiques et (3) le « Pilier Financier » avec des investissements dans des fonds de private equity, de dettes ou à thématiques spécifiques dont GBL est un investisseur de référence et joue un rôle central dans la gouvernance.

Afin de maintenir un équilibre entre croissance et rendement, la répartition entre ces différents types d'actifs est amenée à évoluer, les Participations Stratégiques demeurant cependant l'essentiel du portefeuille.



GBL entend élargir son portefeuille d'investissements en prenant des positions dans des sociétés ayant un statut de leader, une envergure mondiale et opérant dans des secteurs et zones géographiques propices à la croissance.

La philosophie d'investissement suivie par GBL demeure la même depuis 1982 et repose sur des critères stratégiques et financiers bien définis. Ainsi, GBL cherche, en tant qu'actionnaire professionnel, à investir dans des sociétés dominant leur secteur, exécutant un business model axé sur la croissance tant organique qu'externe, emmenées par une équipe dirigeante expérimentée et bénéficiant de capacités financières suffisantes.

(1) Valeur du portefeuille

	Participations Stratégiques						Pépinière
							
Position dans son secteur	N° 2	Top 5	N° 1	N° 1	N° 2	N° 1	Top 3
Rendement dividendaire	2,2 %	5,7 %	2,7 %	3,3 %	1,8 %	5,1 %	3,0 %

Des critères tant stratégiques que financiers guident les acquisitions qui viennent compléter les Participations Stratégiques, la Pépinière ou le Pilier Financier.

Les investissements dans les deux derniers types d'actifs permettent à GBL d'être présente dans des sociétés parfois plus petites mais également de diversifier ses sources de revenus.

Réalisé en 2014

- Soutien du rapprochement entre Lafarge et Holcim
- Acquisition de S&B par Imerys
- Montée au capital d'Umicore
- Engagement dans Mérieux Développement
- Cession de 0,6 % du capital de Total
- Sortie partielle de Suez Environnement consécutive à la conversion anticipée d'obligations échangeables

2 Etre un investisseur professionnel, actif et responsable

GBL est un holding de participations s'inscrivant dans le long terme. Les investissements sont ainsi détenus aussi longtemps que nécessaire afin d'en optimiser la valeur. Sa conviction, fondée sur l'expérience, est que l'accroissement de la valeur et du rendement de ses participations passe par une collaboration étroite avec les équipes de direction de celles-ci dans le cadre de leurs Conseils d'Administration. Ainsi, GBL investit dans des sociétés où elle détient une position et une influence suffisantes pour exercer son rôle d'actionnaire professionnel. Sa stratégie est de se positionner parmi les premiers actionnaires, d'avoir une approche amicale de long terme et de jouer un rôle actif au sein des organes de gouvernance, notamment au niveau des décisions stratégiques prises par les sociétés. GBL est sensible à l'impact environnemental et social de ses investissements et encourage l'usage des meilleures pratiques de développement durable dans l'ensemble de ses participations.

Réalisé en 2014

Présence de GBL
aux Conseils
d'Administration

18⁽¹⁾

Présence de GBL
dans les Comités

19⁽²⁾

(1) Nombre de sièges aux Conseils d'Administration de ses six Participations Stratégiques

(2) Nombre de membres dans les Comités de ses six Participations Stratégiques

Participations Stratégiques	Année du premier investissement et dénomination	Place de GBL dans la structure de détention / pourcentage de détention	Présence de GBL aux Conseils d'Administration	Nombre de membres dans les Comités
Au 31/12/2014				
	2005 Lafarge	N° 1 / 21,1 %	3 / 18	Comité d'Audit 1 Comité Stratégie, Développement et Développement durable 1 Comité des Rémunérations 1 Comité de Gouvernement d'Entreprise et des Nominations 1 Total 4
	1998 Fusion entre Petrofina et Total	N° 3 / 3,0 %	2 / 14	Comité d'Audit 1 Comité Stratégique 1 Total 2
	1987 Imetal	N° 1 / 56,5 %	7 / 15	Comité d'Audit 1 Comité Stratégique 6 Comité des Nominations et des Rémunérations 2 Total 9
	2013 SGS	N° 1 / 15,0 %	3 / 9	Comité d'Audit 1 Comité des Nominations et des Rémunérations 1 Total 2
	2006 Pernod Ricard	N° 2 / 7,5 %	2 / 14	Comité d'Audit 1 Comité des Nominations et des Rémunérations 1 Total 2
	1996 Fusion entre Tractebel et Compagnie de Suez	N° 2 / 2,4 %	1 / 17 + 1 censeur	

3 Maintenir une structure financière solide et flexible

GBL a pour objectif de maintenir une structure financière saine, avec un solide profil de liquidité, lui assurant des moyens d'action rapidement mobilisables, et un endettement net limité en comparaison de la valeur de son portefeuille. Cette politique confère à GBL la flexibilité nécessaire pour saisir rapidement des opportunités d'investissement. A fin 2014, le ratio de loan-to-value de GBL a diminué à 1,5 % (5,9 % à fin 2013) et la société bénéficie d'un solide profil de liquidité de EUR 3,4 milliards (trésorerie et montant non tiré sur les lignes de crédit confirmées).

Structure d'endettement net au 31 décembre

En EUR millions	2014	2013
Trésorerie brute	1.826	1.889
Moins : Endettement brut	(2.059)	(2.801)
= Endettement net hors actions propres	(233)	(912)
Valeur de marché du portefeuille	15.065	15.413
Loan-to-value (en %)	1,5	5,9
Lignes de crédit disponibles non tirées	1.550	1.150

Réalisé en 2014

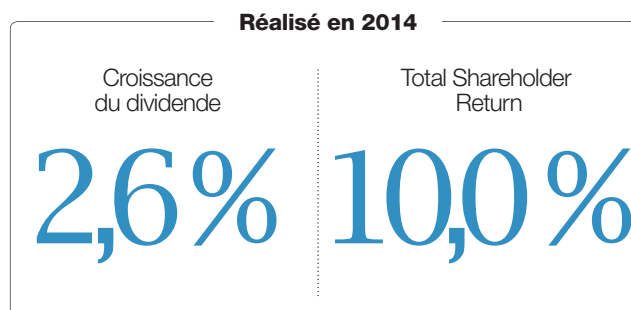
Loan-to-Value
1,5 %

Profil de liquidité
EUR 3,4 milliards

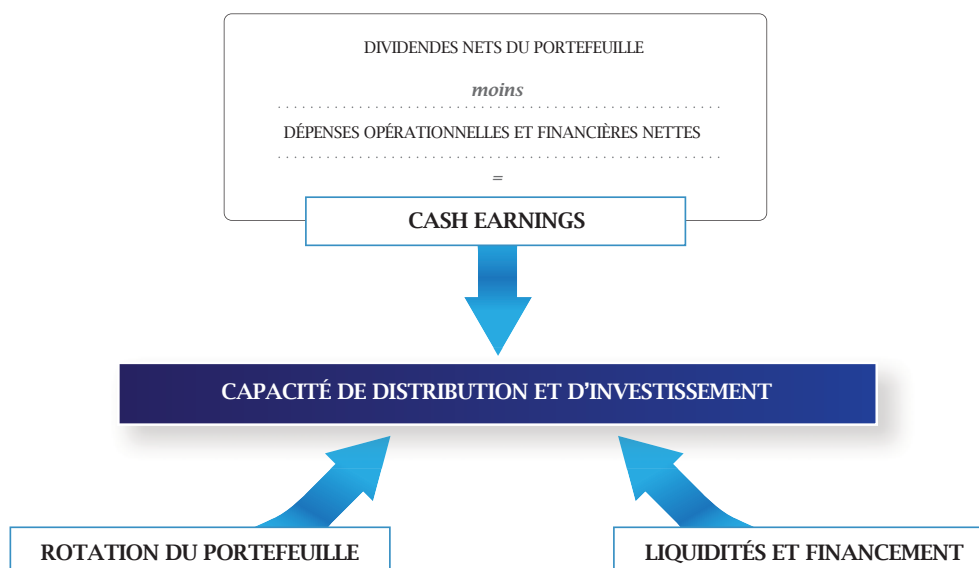
Objectif stratégique

Création de valeur par la croissance continue et durable de sa valeur intrinsèque et des dividendes versés

L'objectif de GBL est de continuer à générer des performances supérieures à la moyenne du marché en termes d'appréciation de la valeur de son titre, tout en assurant l'accroissement régulier de son dividende. Historiquement, le groupe a versé moins de dividendes qu'il n'en a perçus de ses participations, dégagant un solde positif après charges financières et de structure. Suite à la rotation du portefeuille, ce solde pourrait diminuer temporairement, sans toutefois remettre en cause l'objectif de croissance du dividende. La politique ainsi poursuivie vise donc à trouver un équilibre entre un rendement dividendaire attractif et un potentiel de croissance à long terme du portefeuille d'investissements.



Modèle d'investissement de GBL



Des critères d'investissement clairs

GBL investit dans des sociétés européennes d'envergure mondiale, ayant une exposition aux marchés à forte croissance. Les investissements doivent répondre aux principaux critères suivants :

Critères stratégiques

- Leader dans leur domaine d'activité
- Groupe européen mais avec un rayonnement international
- Management de haute qualité
- Potentiel de croissance organique et externe
- Exposition aux marchés émergents
- Modèle d'entreprise simple et solide, créateur de valeur
- Flexibilité financière permettant d'exploiter des opportunités stratégiques

Critères de gouvernance d'entreprise

- Position de principal actionnaire (1^{er} ou 2^{ème})
- Contribution active à la création de valeur, en collaboration étroite avec le management
- Rôle actif au sein des organes de gouvernance (Conseil d'Administration et Comités)
- Participation à la prise de décisions stratégiques, aux nominations et rémunérations du management et à l'adéquation de la structure financière au développement futur des participations

Critères financiers

- Effet relatif au niveau de l'actif net ajusté de GBL
- Effet relatif au niveau des cash earnings

Perspectives

Un portefeuille de qualité investi dans trois catégories d'actifs.

Aperçu de l'évolution future du portefeuille

GBL

Participations Stratégiques

Des investissements, généralement de taille supérieure au milliard d'euros, dans des sociétés principalement cotées en bourse, dans lesquelles GBL peut exercer une influence certaine. Ils représentent l'essentiel de l'actif net ajusté.

Au 31/12/14

93,4 %

Objectif à long terme

75 % - 80 %

≈

EUR 12,0 milliards

Sources de revenus

- Dividendes
- Plus-values

Investissements Péinière

Une sélection réduite de participations de taille moins importante (EUR 250-750 millions), cotées en bourse ou non, ayant le potentiel de devenir stratégiques dans la durée.

Au 31/12/14

3,7 %

Objectif à long terme

10 % - 15 %

≈

EUR 2,0 milliards

Sources de revenus

- Plus-values
- Eventuellement des dividendes

Pilier Financier

Des participations significatives dans des fonds de private equity, de dettes ou à thématiques spécifiques.

Au 31/12/14

2,9 %

Objectif à long terme

10 %

≈

EUR 1,5 milliard

Sources de revenus

- Intérêts et dividendes
- Commissions et « carried interest »
- Plus-values

Les pourcentages représentent la répartition en valeur de portefeuille

Positionnement concurrentiel

GBL

Par sa capitalisation boursière (EUR 11,4 milliards à fin 2014), GBL est le deuxième plus grand holding de participations européen coté.

GBL offre un rendement dividendaire de 4,1 % et son portefeuille est composé d'actifs cotés à hauteur de 97 %, à comparer respectivement à 2,6 % et 66 % pour la moyenne des principaux comparables.

Positionnement de GBL vs. une sélection de pairs européens

	Capitalisation boursière (en EUR milliards)	Flottant	Rendement dividendaire ⁽¹⁾	Actifs cotés ⁽²⁾
Investor AB	22,9	71 %	3,6 %	76 %
Exor	8,4	39 %	1,1 %	62 %
Industrivarden	6,4	67 %	4,5 %	100 %
Wendel	4,4	57 %	1,7 %	67 %
Eurazeo	4,0	56 %	2,1 %	33 %
Sofina	3,0	44 %	2,6 %	59 %
Moyenne (hors GBL)	8,2	56 %	2,6 %	66 %
GBL	11,4	46 %	4,1 %	97 %

(1) Rendement dividendaire = dividende 2013 (versé en 2014) / cours au 31/12/2013

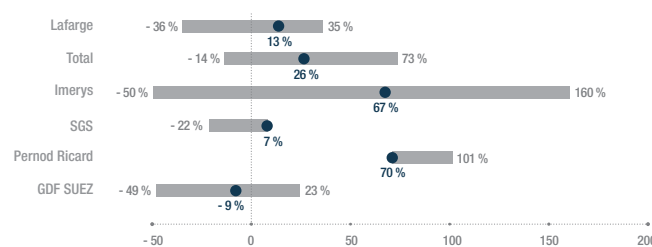
(2) Quote-part des actifs cotés dans le portefeuille

Source : Bloomberg, informations fournies par les sociétés (au 31/12/2014)

Participations Stratégiques

La création de valeur à court terme (1 an) et à moyen terme (5 ans) des Participations Stratégiques de GBL se situe majoritairement dans le haut de la fourchette des performances associées aux autres acteurs sectoriels.

TSR ⁽¹⁾ sur 5 ans ⁽²⁾ des Participations Stratégiques vs. les principaux pairs



● Situation de la participation par rapport à ses pairs classés dans l'ordre croissant

Lafarge : Italcementi, Holcim, Cemex, Heidelberg, CRH, Martin Marietta

Total : BP, ENI, ExxonMobil, Shell, Chevron

Imerys : Anglo American, BHP Billiton, Wienerberger, Rio Tinto, Saint-Gobain, CRH, Minerals Technologies

SGS : Intertek, Bureau Veritas

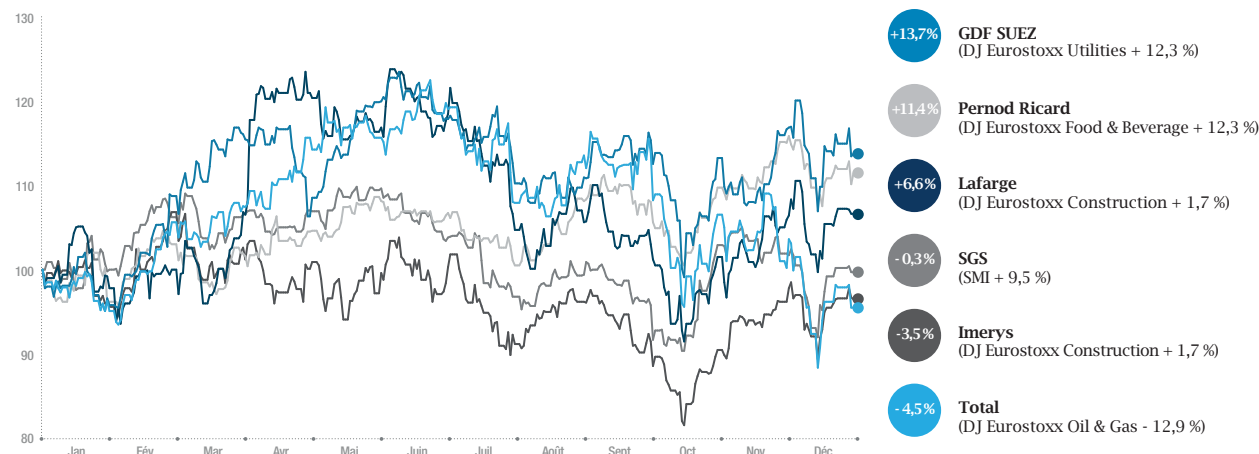
Pernod Ricard : Remy Cointreau, Diageo

GDF SUEZ : RWE, E.ON, EDF, Iberdrola, Enel

(1) Total Shareholder Return: rendement sur le cours de bourse et dividendes réinvestis arrêté au 31/12/2014

(2) A l'exception de SGS qui est sur 2 ans

Performance boursière 2014 des Participations Stratégiques vs. leur indice sectoriel



Faits marquants

2014 a été marquée par différentes opérations au sein du portefeuille de GBL. En particulier, la gestion active des Participations Stratégiques, cœur du métier de GBL, a favorisé plusieurs opérations d'envergure.

Tout d'abord, la fusion entre Lafarge et Holcim devrait créer le leader mondial dans le secteur des matériaux de construction. Ensuite, l'acquisition de S&B donne à Imerys la possibilité d'élargir son portefeuille de minéraux de spécialités. Parallèlement, le rééquilibrage du portefeuille entre croissance et rendement s'est poursuivi par un allègement additionnel de la position dans Total.

La position en Umicore au sein du segment Pépinière a été renforcée, GBL étant convaincue du potentiel de croissance de cette valeur.

Enfin, le Pilier Financier a connu une année dynamique, notamment avec l'engagement dans un nouveau segment de marché lié à la santé (Mérieux Développement) ainsi que la vente d'actifs de private equity arrivés à maturité.

Evolution du portefeuille de GBL en 2014

	Participations Stratégiques	Investissements Pépinière	Pilier Financier
Gestion du portefeuille	Fusion entre égaux  Rapprochement stratégique 		Engagement dans un nouveau fonds 
Nouveaux investissements/engagements			Nouvelles acquisitions - Investissements d'Ergon dans Visionnaire et Sausalitos - Succès de la levée de fonds 
Sorties ou cessions partielles/totales	 		Cessions de participations - Cession de la participation d'Ergon dans Zellbios - Cession de la participation d'Ergon et Sagard dans Corialis

Soutien de la stratégie des participations en 2014

Lafarge

Soutien à l'équipe de direction de Lafarge dans les domaines suivants :

- opération de fusion avec Holcim (voir page 15) ;
- ajustement de la structure de coûts ;
- promotion de l'innovation afin de poursuivre la croissance du groupe dans les produits à haute valeur ajoutée ;
- optimisation continue de l'allocation du capital.

Total

Soutien à l'équipe de direction de Total sur les aspects suivants :

- succession de Christophe de Margerie ;
- discipline quant aux investissements pluriannuels dans l'Amont ;
- restructuration et amélioration de l'intégration des activités dans l'Aval ;
- accélération des mesures d'ajustement des coûts et des investissements dans un contexte de baisse de prix du Brent.

Participations Stratégiques

Fusion entre Lafarge et Holcim

Cette opération est alignée avec les priorités stratégiques de GBL ...

- **Investisseur professionnel, actif et responsable**
En tant qu'actionnaire de référence de Lafarge, GBL a soutenu l'opération de fusion entre égaux et s'est engagée à apporter ses actions Lafarge à l'offre.
- **Diversification du portefeuille (équilibre entre croissance et rendement)**
Les cessions à réaliser devraient permettre de recentrer le nouveau groupe sur les marchés de croissance qui représenteront près de deux tiers du bénéfice opérationnel. La création de valeur serait ainsi privilégiée, avec une politique attractive de dividende.

• Structure financière solide et flexible

La fusion envisagée devrait permettre à la nouvelle entité de réaliser des synergies opérationnelles et financières significatives (EUR 1,4 milliard en année pleine au bout de trois ans, dont un tiers atteint dès la première année).

... et illustre ses critères d'investissement

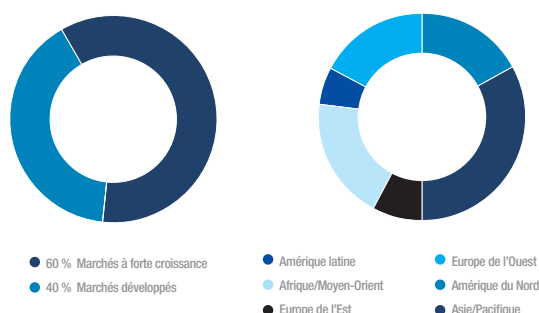
Critères stratégiques

- Leader dans son domaine d'activité (matériaux de construction)
- Exposition aux marchés émergents (60 %)
- Flexibilité financière permettant d'exploiter des opportunités stratégiques (qualité de crédit combinée « investment grade »)

Critère de gouvernance d'entreprise

- Rôle actif au sein des organes de gouvernance

Répartition géographique du nouveau groupe ⁽¹⁾



(1) Sur la base du chiffre d'affaires 2013 pro forma, retraité des effets de cessions

Etat d'avancement

- Les membres du futur Comité Exécutif ont été désignés
- Les principales autorisations des autorités de la concurrence ont été obtenues, dont celle de la Commission européenne (sous conditions mais sans recours à une phase 2)
- Cession d'actifs : accord annoncé avec CRH pour la cession de l'ensemble des actifs mis en vente pour un prix de EUR 6,5 milliards
- L'opération reste soumise au vote des actionnaires de Holcim et au succès de l'offre publique d'échange.

Imerys

Au niveau d'Imerys, validation du plan de développement :

- approbation de l'opération S&B (voir page 16) ;
- discipline dans les projets de croissance externe ;
- cession des activités hors du cœur de métier / non rentables dans la durée ;
- stimulation de l'innovation ;
- optimisation de la structure bilantaire.

SGS

Soutien à l'équipe de direction de SGS :

- succession du management ;
- croissance organique et externe « bolt-on » (dix acquisitions en 2014) ;
- optimisation du bilan : dividende en hausse et programme de rachat d'actions propres.

Pernod Ricard

Soutien au management de Pernod Ricard :

- plan de succession de la direction et gestion de la période de transition ;
- mise en œuvre de la stratégie de montée en gamme et optimisation du portefeuille de marques en vue d'investir sélectivement dans des régions présentant un potentiel de croissance élevée ;
- revue de la structure du bilan.

Participations Stratégiques

Acquisition de S&B par Imerys

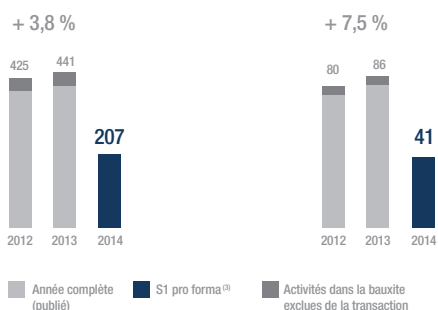
Cette acquisition, rémunérée en espèces et en titres, est en ligne avec le plan stratégique d'Imerys visant à renforcer sa présence dans les minéraux industriels (bentonite et perlite pour S&B), tout en créant des synergies opérationnelles et financières qui résultent du rapprochement de deux entités alors que la structure financière d'Imerys est optimisée.

Rôle actif de GBL

Les accords associent notamment la famille Kyriacopoulos, fondatrice et actionnaire majoritaire de S&B, au capital d'Imerys et à la gouvernance via une augmentation de capital réservée et une représentation au Conseil d'Administration. L'opération a été clôturée le 26 février 2015. GBL a facilité la réalisation de cette dernière en concluant, sans intention d'agir de concert, un pacte d'actionnaire avec la famille et en acceptant d'être légèrement diluée, à 53,8 % (56,5% au 31 décembre 2014).

Chiffre d'affaires de S&B ⁽¹⁾ Résultat d'exploitation ajusté de S&B ⁽²⁾

En EUR millions



- (1) Le chiffre d'affaires hors activités de bauxite en 2014 était de EUR 412 millions
 (2) Le résultat brut d'exploitation ajusté est défini comme le résultat brut d'exploitation ajusté pour les revenus et charges non-récurrents résultant des transactions qualifiées d'exceptionnelles par le management
 (3) Pro forma au regard du périmètre envisagé : excluant les activités européennes de production de bauxite

Investissements Pépinière

Renforcement de la participation en Umicore

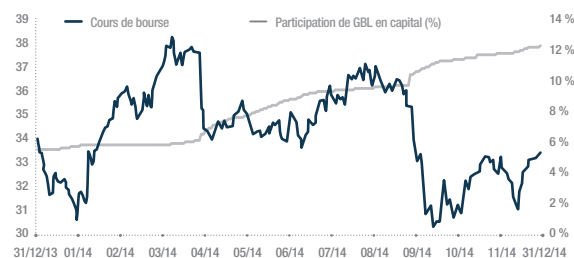
GBL a poursuivi le renforcement de sa position dans Umicore tout au long de l'année 2014, en saisissant des opportunités d'achat dans un environnement de marché volatile.

Umicore répond aux critères d'investissement de GBL

- premier actionnaire ;
- management de qualité ;
- diversification stratégique dans des domaines prometteurs ;
- programme d'investissements ambitieux ne contribuant pas encore à la création de valeur ;
- rentabilité et rendement intéressants : croissance, dividendes et rachats d'actions propres ;
- structure financière solide ;
- hautes barrières technologiques à l'entrée.

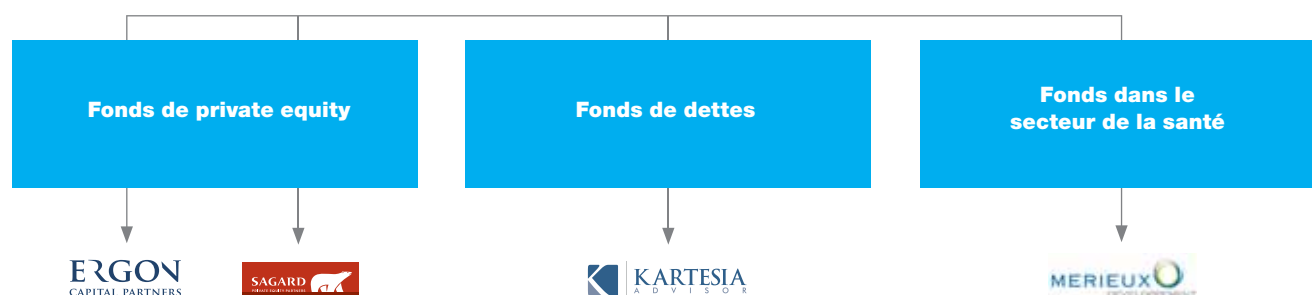
A fin 2014, le taux de détention dans Umicore s'établit à 12,4 % (5,6 % à fin 2013) et l'investissement représente EUR 464 millions dans le portefeuille de GBL.

Montée au capital dans un environnement de marché volatile



Pilier Financier

Sienna Capital – Une année dynamique



Le Pilier Financier représente actuellement 2,9 % de l'actif net ajusté de GBL (2,7 % à fin 2013) et a donc augmenté, en 2014, son poids dans le portefeuille de GBL, nonobstant les cessions d'actifs matures effectuées par les fonds de private equity Ergon et Sagard. 2014 a été marquée par un investissement dans le secteur de la santé, à travers l'engagement dans les sociétés d'investissement Mérieux Développement, filiales de l'Institut Mérieux. Sienna Capital, société hébergeant les activités du Pilier Financier, poursuit, dès lors, trois stratégies différentes à travers quatre fonds.

Investissements au niveau de Kartesia et ECP III

- Sienna Capital a libéré, en 2014, EUR 38 millions à Kartesia dans le cadre de dix opérations secondaires et/ou primaires. En outre, à ce jour, le fonds a atteint la taille de EUR 489 millions, par rapport au montant de EUR 225 millions levé après un premier tour de table clôturé en septembre 2013.
- Ergon Capital Partners III (« ECP III ») a acquis une participation majoritaire dans Visionnaire (leader italien dans l'aménagement haut de gamme), en avril 2014, ainsi que dans Sausalitos (chaîne de restaurants en Allemagne) en juillet 2014.

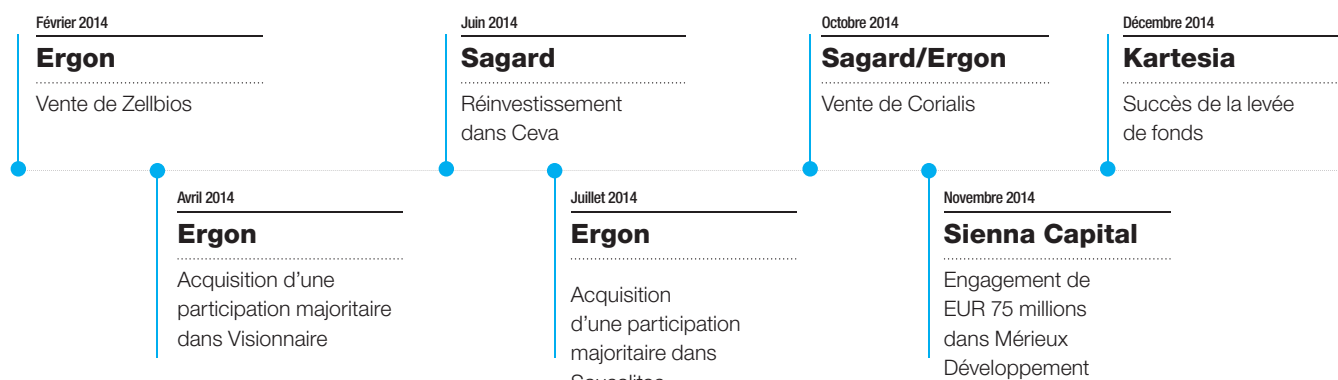
Engagement de EUR 75 millions dans Mérieux Développement

- Sienna Capital s'est engagée à hauteur de EUR 75 millions dans les sociétés d'investissement Mérieux Développement, véhicules spécialisés en capital développement et capital innovation dans le secteur de la santé. Cet investissement s'inscrit dans la politique de diversification sectorielle voulue par Sienna Capital.

Ventes de Corialis et Zellbios

- Ergon Capital Partners II (« ECP II ») et le fonds Sagard II ont cédé leur participation dans Corialis (l'un des leaders européens dans la fabrication de profils isolants et laqués en aluminium). Cette opération s'est traduite par une plus-value nette consolidée de EUR 41 millions en 2014 (quote-part GBL) ou EUR 64 millions pour ECP II et EUR 148 millions pour Sagard II.
- GBL a également réalisé une plus-value de EUR 25 millions lors de la cession, au premier trimestre 2014, par ECP II de sa participation dans Zellbios, leader dans la production d'ingrédients pharmaceutiques actifs (EUR 44 millions au niveau de ECP II).

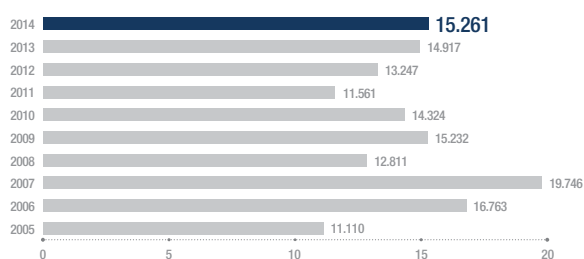
Réalisé en 2014



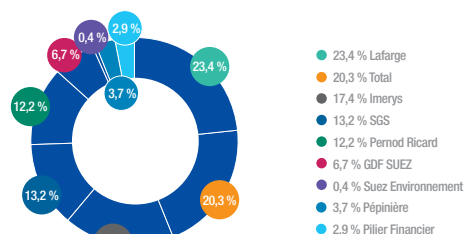
Chiffres clés

L'actif net ajusté de GBL s'élève à EUR 15,3 milliards à fin 2014, en hausse de EUR 344 millions (+ 2,3 %) par rapport à 2013. Le résultat net consolidé de EUR 875 millions a progressé de 41 % sur l'année. Les cash earnings (EUR 453 millions) permettent une distribution dividendaire en croissance de 2,6 %. La situation financière demeure particulièrement saine, l'endettement net rapporté à la valeur de portefeuille n'étant que de 1,5 %.

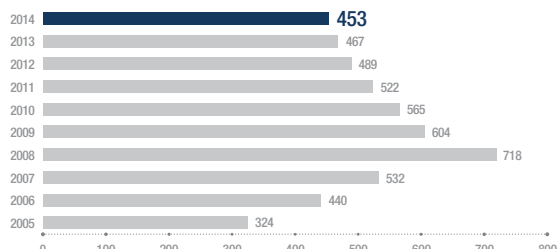
Actif net ajusté
En EUR millions



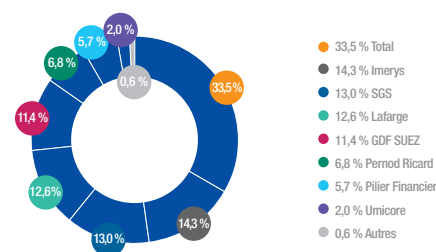
**Contribution des participations
à la valeur du portefeuille**
Au 31/12/2014



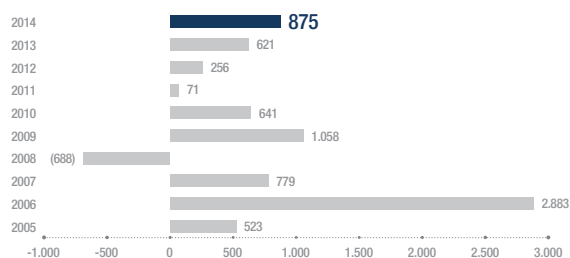
Cash earnings
En EUR millions



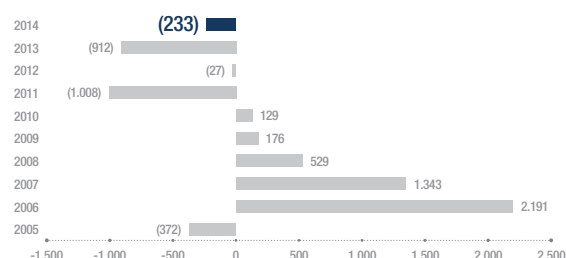
**Contribution des participations
aux dividendes nets perçus**
En 2014



Résultat net (quote-part groupe)
En EUR millions



Trésorerie nette/endettement net
En EUR millions



En EUR millions	2014	2013	2012	2011	2010
Actif net ajusté à la clôture	15.261,0	14.917,4	13.247,3	11.560,6	14.323,5
Portefeuille	15.064,7	15.413,6	12.908,0	12.254,9	13.814,5
Cash/endettement net/trading	(233,1)	(911,7)	(26,6)	(1.007,9)	128,8
Actions propres	429,4	415,5	365,9	313,7	380,2
Variation d'une année à l'autre (en %)	+ 2,3	+ 12,6	+ 14,6	- 19,3	- 6,0

En EUR

Actif net ajusté par action	94,58	92,45	82,10	71,65	88,77
Cours de bourse	70,75	66,73	60,14	51,51	62,93
Décote (en %)	25,2	27,8	26,7	28,1	29,1

En EUR millions

Résultat consolidé					
Cash earnings	452,8	467,0	489,3	522,3	565,0
Mark to market et autres non cash	(27,8)	(167,4)	(25,7)	17,6	(20,0)
Entreprises opérationnelles (associées ou consolidées) et Pilier Financier	225,0	256,0	189,0	281,8	260,2
Eliminations, plus-values, dépréciations et reprises	225,3	65,0	(397,0)	(750,6)	(164,4)
Résultat consolidé (quote-part groupe)	875,3	620,6	255,6	71,1	640,8
Résultat consolidé de la période	993,1	724,7	375,5	161,7	638,4

Distribution totale	450,2	438,9	427,6	419,5	409,9
----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Bilan consolidé

Actif					
Actifs non courants	15.707,4	15.730,9	14.488,0	15.778,2	14.723,1
Actifs courants	3.977,4	3.226,8	2.933,8	2.361,2	818,7
Passif					
Capitaux propres	14.284,2	13.690,8	13.391,7	13.630,6	14.750,1
Passifs non courants	4.236,9	4.266,9	2.996,7	3.076,6	685,0
Passifs courants	1.163,7	1.000,0	1.033,4	1.432,2	106,7

Nombre d'actions à la clôture ⁽¹⁾

De base	155.139.245	155.060.703	155.253.541	155.258.843	155.223.385
Dilué	160.649.657	156.869.069	156.324.572	157.431.914	158.721.241

Payout (en %)

Dividende/cash earnings	99,4	94,0	87,4	80,3	72,5
Dividende/résultat consolidé	45,3	60,6	113,9	259,4	64,2

Résultat consolidé par action (quote-part groupe)	5,64	4,00	1,65	0,46	4,13
Cash earnings consolidé par action (quote-part groupe)	2,81	2,89	3,03	3,24	3,50

(1) Le calcul du nombre d'actions de base et dilué est détaillé en page 122

Analyse économique du résultat consolidé

En EUR millions

31 décembre 2014

31 décembre 2013

Quote-part groupe	Cash earnings	Mark to market et autres non cash	Entreprises opérationnelles (associées ou consolidées) et Pilier Financier	Eliminations, plus-values, dépréciations et reprises	Consolidé	Consolidé
Résultat net des entreprises associées et opérationnelles consolidées	-	-	223,8	-	223,8	267,6
Dividendes nets des participations	478,5	(5,8)	-	(156,2)	316,5	368,0
Produits et charges d'intérêt	(28,4)	(20,8)	(7,1)	-	(56,3)	(46,3)
Autres produits et charges financiers	27,4	3,6	-	(98,3)	(67,3)	(123,2)
Autres produits et charges d'exploitation	(24,5)	(5,0)	(7,7)	-	(37,2)	(37,7)
Résultat sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants	-	-	16,0	479,8	495,8	192,2
Impôts	(0,2)	0,2	-	-	-	-
Résultat consolidé IFRS (2014)	452,8	(27,8)	225,0	225,3	875,3	
Résultat consolidé IFRS (2013)	467,0	(167,4)	256,0	65,0		620,6

Au 31 décembre 2014, le **résultat net consolidé, quote-part groupe**, s'établit à EUR 875 millions, à comparer à EUR 621 millions au 31 décembre 2013.

Ce résultat est influencé principalement par la plus-value nette réalisée sur la cession de 0,6 % du capital de Total (EUR 335 millions) et le résultat net enregistré sur les conversions d'obligations échangeables Suez Environnement pour EUR 141 millions, dont EUR 47 millions correspondent à la plus-value économique réalisée lors de la livraison des titres Suez Environnement, le solde représentant principalement l'annulation du mark to market négatif précédemment enregistré dans les comptes, au prorata des obligations converties. Il inclut également le premier encaissement du dividende annuel de SGS (EUR 62 millions) ainsi que la hausse de la contribution du Pilier Financier, consécutive à la cession de Zellbios par ECP II et de Corialis par ECP II et Sagard II.

A l'inverse, la mise à valeur de marché des composantes dérivées associées aux obligations échangeables et convertibles a un impact de EUR - 97 millions hors reprise du mark to market négatif précédemment enregistré à l'occasion de la conversion d'obligations échangeables Suez Environnement (EUR - 129 millions à fin 2013).

Au 31 décembre 2013, le résultat net incluait EUR 65 millions de dépréciation d'actifs complémentaire enregistrée au premier trimestre sur la totalité de la participation dans GDF SUEZ ainsi que des plus-values nettes réalisées essentiellement sur les cessions d'environ 2,7 % du capital détenu dans GDF SUEZ et 0,3 % du capital de Total pour respectivement EUR 79 millions et EUR 174 millions.

A. Cash earnings

(EUR 453 millions contre EUR 467 millions)

En EUR millions

31 décembre 2014 31 décembre 2013

Dividendes nets des participations	478,5	499,0
Produits et charges d'intérêt	(28,4)	(31,1)
Autres produits et charges :		
financiers	27,4	23,4
d'exploitation	(24,5)	(24,3)
Impôts	(0,2)	-
Total	452,8	467,0

Dividendes nets des participations

Total	160,2	193,3
Imerys	68,6	66,4
SGS	62,3	-
Lafarge	60,5	60,5
GDF SUEZ	54,4	117,0
Pernod Ricard	32,6	32,6
Pilier Financier	27,1	-
Umicore	9,8	4,0
Suez Environnement	2,9	22,8
Autres	0,1	2,4
Total	478,5	499,0

Les **dividendes nets des participations** affichent en 2014 une diminution de EUR 21 millions par rapport à 2013. Cette évolution reflète essentiellement la réduction des dividendes perçus des participations partiellement cédées (Total, GDF SUEZ, Suez Environnement et Iberdrola). Cet effet n'est compensé que partiellement par l'encaissement pour la première fois du dividende annuel de SGS et du Pilier Financier ainsi que par l'augmentation de la contribution dividendaire d'Umicore suite au renforcement de GBL dans cette participation.

Total a approuvé un dividende de EUR 2,38 par action au titre de l'exercice 2013 et a versé, en 2014, le dernier acompte trimestriel (EUR 0,59 par action), le solde du dividende 2013 et les deux premiers acomptes de 2014 (respectivement EUR 0,61 par action). Compte tenu des cessions de titres intervenues depuis octobre 2013, la contribution nette de Total aux cash earnings 2014 s'établit ainsi à EUR 160 millions (EUR 193 millions en 2013).

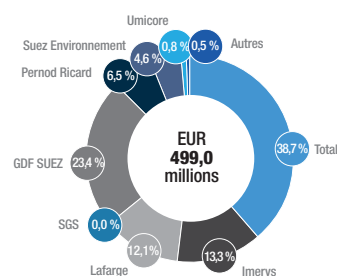
Imerys a versé, au deuxième trimestre 2014, son dividende annuel de EUR 1,60 par action (EUR 1,55 en 2013), correspondant à un encaissement total de EUR 69 millions pour GBL.

SGS, participation acquise le 10 juin 2013, a contribué pour la première fois au résultat 2014 par le versement de son dividende (EUR 62 millions).

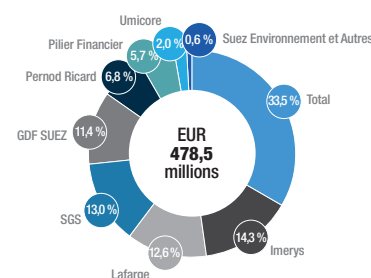
Lafarge a distribué un dividende de EUR 1,00 par action au titre de l'exercice 2013 ; montant inchangé par rapport à l'année précédente, contribuant à hauteur de EUR 61 millions au résultat de l'exercice 2014.

Contribution des participations aux dividendes nets perçus

2013



2014



GDF SUEZ a versé au deuxième trimestre 2014 le solde de son dividende 2013 de EUR 0,67 par action, inchangé par rapport à l'année précédente. La société a, par ailleurs, annoncé et payé durant la deuxième partie de l'année un acompte sur dividende 2014 de EUR 0,50 par action (contre EUR 0,83 en 2013). La moindre contribution de EUR 54 millions de GDF SUEZ en 2014 (EUR 117 millions en 2013) reflète principalement la cession par GBL, au premier semestre 2013, d'un peu plus de la moitié de sa participation dans la société.

La contribution inchangée de Pernod Ricard, qui s'élève à EUR 33 millions, représente l'acompte sur dividende et le solde (respectivement EUR 0,82 par action).

Suite aux cessions des participations dans Zellbios et Corialis, ECP II a versé un dividende de EUR 27 millions au quatrième trimestre 2014.

Umicore a approuvé, durant le deuxième trimestre 2014, le solde de son dividende de 2013 de EUR 0,50 par action. La société a également annoncé durant le troisième trimestre, le paiement d'un acompte sur dividende de EUR 0,50 par action. La contribution totale d'Umicore au résultat 2014 de GBL s'établit à EUR 10 millions.

Suez Environnement a versé au deuxième trimestre 2014 son dividende annuel de EUR 0,65 par action, inchangé par rapport à l'exercice précédent, représentant un montant de EUR 3 millions pour GBL. La diminution de la contribution reflète l'impact de la conversion anticipée d'obligations échangeables Suez Environnement, qui a donné lieu à la livraison de 29,8 millions d'actions Suez Environnement avant le paiement du dividende.

Les **charges nettes d'intérêt** (EUR 28 millions) intègrent désormais l'effet plein sur la période des obligations échangeables et convertibles émises en 2013, tout en bénéficiant de la gestion active de la trésorerie dans un environnement peu rémunérateur.

Les **autres produits et charges financiers** bénéficient de résultats de trading pour EUR 15 millions, inchangés par rapport à 2013. Ils reprennent également les dividendes encaissés sur l'autocontrôle (EUR 17 millions).

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'élèvent à EUR - 25 millions à fin décembre 2014 et sont stables par rapport à l'année précédente.

B. Mark to market et autres non cash

(EUR - 28 millions contre EUR - 167 millions)

En EUR millions

31 décembre 2014 31 décembre 2013

Dividendes nets des participations	(5,8)	(4,1)
Produits et charges d'intérêt	(20,8)	(13,1)
Autres produits et charges financiers	3,6	(146,6)
Autres produits et charges d'exploitation	(5,0)	(3,6)
Impôts	0,2	-
Total	(27,8)	(167,4)

Au 31 décembre 2014, les **produits et charges d'intérêt** reprennent l'impact de l'évaluation des obligations échangeables en actions Suez Environnement et GDF SUEZ et convertibles en actions GBL au coût amorti (EUR - 21 millions).

Par ailleurs, le poste « **Autres produits et charges financiers** » inclut essentiellement les mises à valeur de marché du portefeuille de trading et des instruments dérivés (EUR 13 millions en 2014 contre EUR - 1 million en 2013), l'élimination du dividende sur actions propres (EUR - 17 millions, inchangé par rapport à l'année précédente) ainsi que la composante dérivée associée aux obligations échangeables et convertibles (EUR 8 millions contre EUR - 129 millions en 2013).

Ce gain non monétaire de EUR 8 millions comprend :

- d'une part, la reprise du mark to market négatif relatif aux obligations échangeables Suez Environnement précédemment enregistré dans les comptes, au prorata des obligations converties en 2014, produisant un gain de EUR 104 millions ;
- d'autre part, l'évolution de la valeur des options d'achat sur titres sous-jacents implicitement contenues dans les obligations échangeables et convertibles émises en 2012 et 2013 (EUR - 96 millions contre EUR - 129 millions) encore en circulation. En 2014, la variation de la valeur de ces instruments dérivés est principalement induite par la progression, depuis le 1^{er} janvier 2014, du cours de bourse des actions sous-jacentes aux obligations.

Le résultat au 31 décembre 2014 illustre, comme indiqué lors des précédentes clôtures, l'asymétrie comptable et la volatilité des résultats périodiques qui subsisteront pendant toute la durée de vie des obligations échangeables et convertibles.

C. Entreprises opérationnelles (associées ou consolidées) et Pilier Financier

(EUR 225 millions contre EUR 256 millions)

En EUR millions	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Résultat net des entreprises associées et opérationnelles consolidées	223,8	267,6
Produits et charges d'intérêt	(7,1)	(2,1)
Autres produits et charges d'exploitation	(7,7)	(9,8)
Résultats sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants	16,0	0,3
Total	225,0	256,0

Le **résultat net des entreprises associées et opérationnelles consolidées** s'élève à EUR 224 millions contre EUR 268 millions en 2013 :

En EUR millions	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Lafarge	30,1	126,1
Imerys	153,7	136,3
Pilier Financier	40,0	5,2
<i>ECP I & II</i>	42,8	11,2
<i>Filiales opérationnelles d'ECP III</i>	(2,4)	(4,5)
<i>Kartesia</i>	(0,4)	(1,5)
Total	223,8	267,6

Lafarge (EUR 30 millions contre EUR 126 millions)

Le résultat net, part du groupe, de Lafarge, ressort à EUR 143 millions à comparer à EUR 601 millions en 2013. Malgré un retour à la croissance organique, des plus-values nettes de cession (EUR 292 millions, stables sur l'année) et une baisse des frais financiers et de restructuration, le résultat net, part du groupe, a baissé en 2014. Cette diminution résulte principalement d'éléments négatifs non-récurrents, tels que des dépréciations d'actifs (EUR 385 millions) et des coûts liés au projet de la fusion avec Holcim (EUR 126 millions).

Sur la base d'un taux de participation de 21,1 %, Lafarge contribue au résultat de GBL à hauteur de EUR 30 millions en 2014 (EUR 126 millions en 2013).

Le communiqué de presse relatif aux résultats de l'année 2014 de Lafarge peut être consulté sur le site www.lafarge.fr.

Imerys (EUR 154 millions contre EUR 136 millions)

Le résultat net, part du groupe, d'Imerys augmente de 12,2 % à EUR 272 millions au 31 décembre 2014 (EUR 242 millions en 2013). Cette progression reflète notamment une croissance organique retrouvée ainsi qu'une amélioration de la rentabilité de toutes les branches d'activité. La contribution d'Imerys au résultat de GBL s'établit à EUR 154 millions en 2014 (EUR 136 millions en 2013), reflétant le taux d'intégration d'Imerys de 56,6 % en 2014 (56,3 % en 2013). Le communiqué de presse relatif aux résultats de l'année 2014 d'Imerys peut être consulté sur le site www.imerys.com.

Pilier Financier (EUR 40 millions contre EUR 5 millions)

La contribution du Pilier Financier au résultat de GBL au 31 décembre 2014 s'élève à EUR 40 millions à comparer à EUR 5 millions un an plus tôt. Le résultat de la période inclut principalement les plus-values nettes sur la cession par ECP II de Zellbios (EUR 25 millions quote-part GBL) et de Corialis (EUR 19 millions quote-part GBL). Les résultats sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants reprennent principalement la plus-value réalisée par Sagard II sur la cession de Corialis (EUR 22 millions quote-part GBL) partiellement compensée par des dépréciations sur les fonds Sagard (EUR 8 millions).

D. Eliminations, plus-values, dépréciations et reprises

(EUR 225 millions contre EUR 65 millions)

En EUR millions	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Eliminations des dividendes	(Lafarge, Imerys, Pilier Financier) (156,2)	(Lafarge, Imerys) (126,9)
Autres produits et charges financiers	(Suez Environnement) (98,3)	-
Plus-values de cessions	(Total, Suez Environnement, autres) 483,1	(Total, GDF SUEZ, autres) 258,2
Dépréciation sur participations AFS	(autres) (3,3)	(GDF SUEZ, autres) (66,3)
Total	225,3	65,0

Eliminations des dividendes

Les dividendes nets des participations associées ou consolidées sont éliminés et représentent EUR 156 millions en provenance de Lafarge, d'Imerys et du Pilier Financier.

Autres produits et charges financiers

La charge de EUR 98 millions générée lors de la conversion des obligations échangeables Suez Environnement provient essentiellement de la différence entre le prix d'échange (EUR 11,45 par action) et le cours de bourse au 31 mars 2014 des actions cédées (EUR 14,75 par action). Cette perte vient partiellement compenser le recyclage des réserves de réévaluation en plus-values de cession (voir ci-dessous).

Plus-values de cession

Cette rubrique inclut le résultat des cessions de 0,6 % de Total pour EUR 335 millions, des conversions anticipées des obligations échangeables Suez Environnement pour EUR 145 millions (correspondant au recyclage des réserves de réévaluation des titres cédés, calculé sur la base du cours de bourse de l'action Suez Environnement avant livraison des titres) et du solde des titres Iberdrola pour EUR 3 millions.

Au 31 décembre 2013, les plus-values de cessions incluaient principalement EUR 174 millions et EUR 78 millions liés respectivement à la cession de titres Total et GDF SUEZ.

Dépréciations sur titres AFS

Au 31 décembre 2014, les dépréciations sur titres AFS ne sont pas significatives.

Le résultat consolidé de GBL au 31 décembre 2013 comprenait une dépréciation complémentaire de EUR 65 millions enregistrée au cours du premier trimestre sur la totalité de la participation en GDF SUEZ ajustant, en application des IFRS, la valeur comptable de ces titres (EUR 15,58 par action à fin 2012) à leur valeur boursière au 31 mars 2013, soit EUR 15,02 par action.

E. Résultat global 2014 – part du groupe

En EUR millions

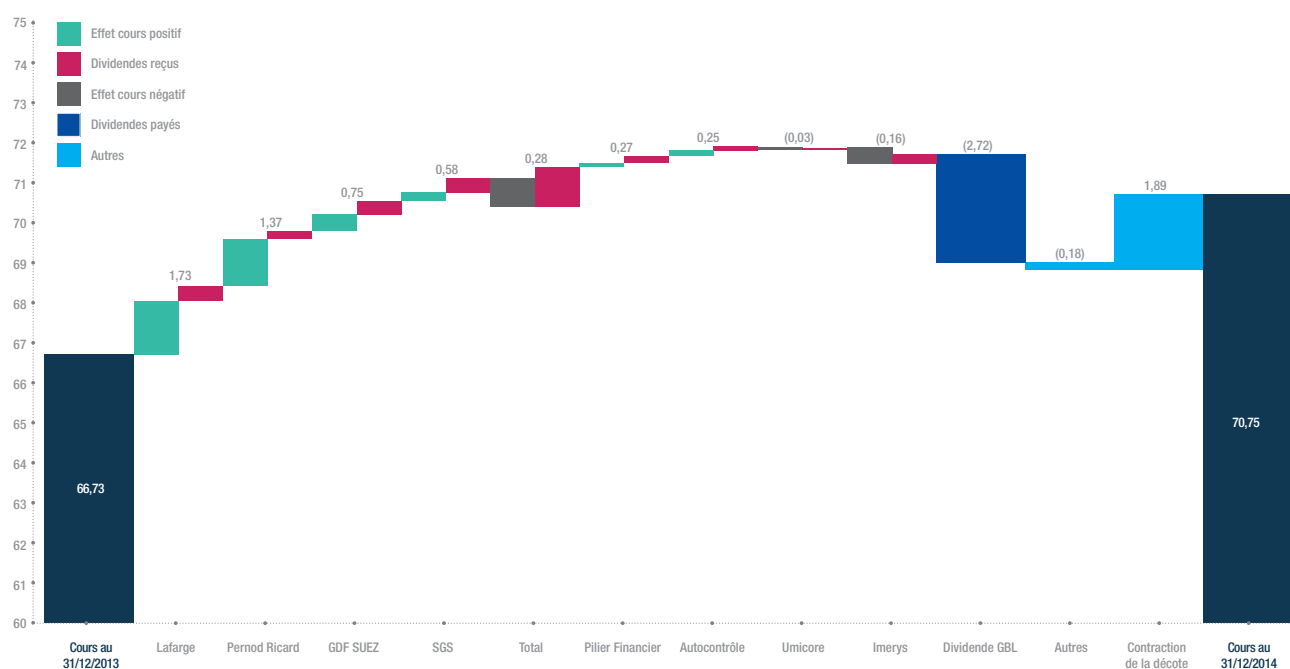
En EUR millions	2014			2013	
	Résultat de la période	Eléments comptabilisés directement en fonds propres		Résultat global	Résultat global
		Mark to market	Entreprises associées et consolidées		
Quote-part groupe					
Contribution des participations	937,8	(190,6)	260,3	1.007,5	874,0
Total	489,5	(444,5)	-	45,0	706,2
GDF SUEZ	54,4	127,6	-	182,0	243,4
Lafarge	30,1	-	223,5	253,6	(194,3)
Pernod Ricard	32,6	187,2	-	219,8	(59,1)
Imerys	153,7	-	47,8	201,5	48,5
SGS	62,3	33,6	-	95,9	(46,2)
Suez Environnement	49,9	(86,4)	-	(36,5)	159,5
Umicore	6,5	(8,3)	-	(1,8)	2,8
Autres	58,8	0,2	(11,0)	48,0	13,2
Autres produits et charges	(62,5)	-	-	(62,5)	(207,2)
31 décembre 2014	875,3	(190,6)	260,3	945,0	
31 décembre 2013	620,6	447,3	(401,1)		666,8

Conformément à IAS 1 - *Présentation des états financiers*, GBL publie un résultat consolidé global, faisant partie intégrante des états financiers consolidés. Ce dernier, en part du groupe, s'élève à EUR 945 millions en 2014 contre EUR 667 millions pour l'exercice précédent. Cette évolution s'explique essentiellement par les plus-values de cessions, par la variation des cours de bourse des sociétés du portefeuille et par les écarts de conversion.

Ce résultat de EUR 945 millions se calcule à partir du résultat consolidé de la période, part du groupe (EUR 875 millions) auquel s'ajoutent l'impact boursier sur les participations disponibles à la vente (Total, GDF SUEZ, Pernod Ricard, ...), soit EUR - 191 millions, et les variations des fonds propres des entreprises associées et consolidées, part du groupe, soit EUR 260 millions. Le résultat consolidé global, part du groupe, repris dans le tableau ci-dessus, est décomposé suivant la contribution de chaque participation.

Actif net ajusté

Evolution du cours de bourse de GBL et des participations



Principes

L'évolution de l'actif net ajusté de GBL constitue, au même titre que l'évolution de son cours de bourse et de son résultat, un critère important d'appréciation de la performance du groupe.

L'actif net ajusté est une référence conventionnelle obtenue en ajoutant à la valeur de marché du portefeuille de participations les autres actifs, déduction faite des dettes.

Les principes de valorisation retenus sont les suivants :

- Les participations cotées, incluant les actions détenues en autocontrôle, sont évaluées au cours de clôture. Néanmoins, la valeur des actions affectées à la couverture d'engagements éventuels pris par le groupe est plafonnée au prix de conversion/d'exercice.
- Les participations non cotées sont valorisées à la valeur comptable, sous déduction des éventuelles pertes de valeur, ou à la quote-part dans les fonds propres, à l'exception des sociétés non consolidées ou non mises en équivalence de la composante du Pilier Financier qui sont évaluées quant à elles à la valeur de marché, telles que fournies par les gestionnaires des fonds.

- La trésorerie/l'endettement net, reprenant la trésorerie et les quasi liquidités déduites des dettes de la composante Holding du groupe GBL (plus de détails sont fournis en page 89), est évalué à la valeur comptable ou à la valeur de marché.

Le nombre d'actions GBL utilisé dans le calcul de l'actif net ajusté par action est celui du capital émis de la société à la date de valorisation. Certains événements mineurs peuvent ne pas être pris en compte dans la valeur communiquée. L'effet combiné de ces éléments n'excède pas 2 % de l'actif net ajusté.

L'actif net ajusté détaillé de GBL est communiqué trimestriellement lors de la publication des résultats.

La valeur de l'actif net ajusté par action est publiée chaque vendredi après la clôture de la bourse sur le site Internet de GBL (www.gbl.be).

Décomposition de l'actif net ajusté au 31 décembre

Au 31 décembre 2014, l'actif net ajusté de GBL s'élève à EUR 15,3 milliards (EUR 94,58 par action) à comparer à EUR 14,9 milliards (EUR 92,45 par action) fin 2013, soit une progression de 2,3 % et une augmentation en valeur de EUR 344 millions d'un exercice à l'autre.

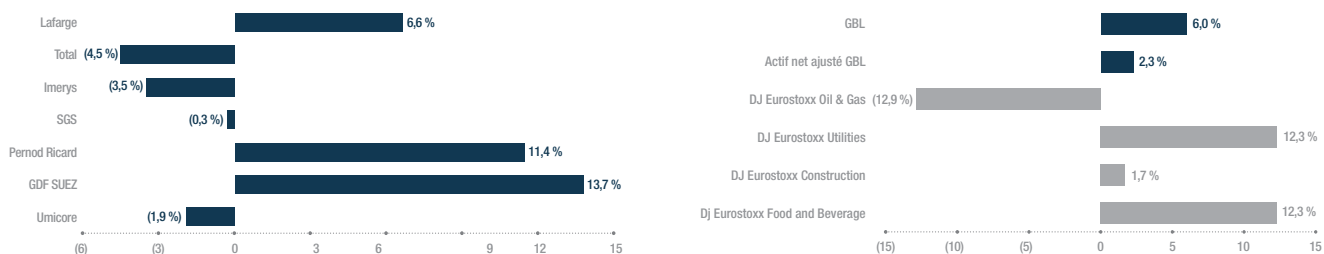
Cette évolution est en ligne avec la moyenne des mouvements des indices sectoriels auxquels les principaux actifs du groupe se comparent (de - 13 % à 12 %) sur la même période. Rapportée au cours de bourse de EUR 70,75, la décote s'établit à cette date à 25,2 %, en diminution par rapport à fin 2013.

Le tableau ci-dessous détaille et compare les composantes de l'actif net ajusté à fin 2014 et fin 2013.

	31 décembre 2014			31 décembre 2013
	Portfeuille % en capital ⁽¹⁾	Cours de bourse En EUR	En EUR millions	En EUR millions
Participations Stratégiques			14.075	14.757
Lafarge	21,1	58,08	3.518	3.285
Total	3,0	42,52	3.052	3.818
Imerys	56,5	61,01	2.614	2.709
SGS	15,0	1.700	1.995	1.962
Pernod Ricard	7,5	92,26	1.835	1.647
GDF SUEZ	2,4	19,43 (18,32) ⁽²⁾	1.002	935
Suez Environnement	1,1	14,44 (11,45) ⁽²⁾	59	401
Investissements Pépinière			551	254
Umicore	12,4		464	228
Autres			87	26
Pilier Financier			439	402
Portfeuille			15.065	15.413
Actions propres			429	416
Obligations échangeables/convertibles (GDF SUEZ/Suez Environnement/GBL)			(1.509)	(1.851)
Endettement bancaire et retail bond			(550)	(950)
Cash/quasi-cash/trading			1.826	1.889
Actif net ajusté (global)			15.261	14.917
Actif net ajusté (en EUR par action)⁽³⁾			94,58	92,45
Cours de bourse (en EUR par action)			70,75	66,73
Décote (en %)			25,2	27,8

Evolution des paramètres boursiers sur l'exercice 2014

(% de variation 31 décembre 2014-2013)



(1) Les pourcentages de détention mentionnés pour GDF SUEZ et Suez Environnement prennent en compte les titres détenus en placements de trésorerie (respectivement 0,1 % de GDF SUEZ et 0,2 % de Suez Environnement, valorisés sous le poste Cash/quasi-cash/trading)

(2) Au 31 décembre 2014, la valeur de la participation dans GDF SUEZ et Suez Environnement a été plafonnée au prix de conversion des obligations échangeables correspondantes, soit, respectivement EUR 18,32 EUR et EUR 11,45, ce qui est inférieur à leur cours de bourse à cette date

(3) Sur base de 161.358.287 actions

Portefeuille

- Lafarge a enregistré une performance supérieure à celle de son indice sectoriel (+ 6,6 % et + 1,7 % respectivement), notamment grâce à l'annonce de son rapprochement avec Holcim. Le poids de Lafarge au sein du portefeuille de GBL a légèrement augmenté à 23 % (EUR 3.518 millions au 31 décembre 2014).
- Le repli du prix du Brent a négativement impacté les valeurs du secteur Oil and Gas, ce qui se reflète par la performance négative de l'indice en 2014 (- 12,9 %). Total s'est mieux maintenue, ne cédant que 4,5 % sur 2014. Compte tenu des cessions intervenues tout au long de l'année, GBL détient 3,0 % de Total en fin d'exercice. La quote-part de Total au sein du portefeuille a diminué de 25 % (fin 2013) à 20 % au 31 décembre 2014 (EUR 3.052 millions).
- Le titre Imerys s'est légèrement déprécié en 2014 (- 3,5 %), malgré la résilience de ses résultats et l'acquisition de son concurrent S&B en novembre. La valorisation boursière de la participation de GBL dans Imerys représente 17 % du portefeuille du groupe à fin décembre 2014 (EUR 2.614 millions) contre 18 % à fin 2013.
- L'action SGS s'est maintenue tout au long de l'année (- 0,3 %), alors que son chiffre d'affaires était en croissance, et ce de manière organique. L'activité Minerals Services ne montre cependant pas encore de signe de reprise. La quote-part de SGS dans la valeur du portefeuille de GBL s'élève à 13 % (EUR 1.995 millions), comparable à l'année dernière.
- Pernod Ricard a enregistré une progression de sa valeur boursière de 11,4 % en 2014, faisant suite à une année 2013 difficile pour le secteur. La participation de GBL dans Pernod Ricard (EUR 1.835 millions) représente 12 % de la valeur de son portefeuille contre 11 % en 2013.
- 7 % du portefeuille de GBL est relatif à sa participation dans GDF SUEZ. Cependant, ces titres sont utilisés comme sous-jacents aux obligations échangeables en titres GDF SUEZ (prix d'exercice de EUR 18,32 et échéance en février 2017).
- Le titre Umicore a terminé l'année sur une performance de - 1,9 %. La position en Umicore représente 3 % du portefeuille de GBL et un investissement de EUR 464 millions (12,4 % du capital de la société).
- Les investissements liés au Pilier Financier s'élèvent à EUR 439 millions contre EUR 402 millions à fin 2013. Les nouveaux investissements ont été partiellement compensés par la sortie d'actifs des fonds Ergon et Sagard cédés au cours de l'exercice.

Situation financière

Au 31 décembre 2014, l'endettement net (hors autocontrôle) rapporté à la valeur du portefeuille de 1,5 % est faible et la situation financière reste saine.

Elle se caractérise par :

- une trésorerie brute hors autocontrôle de EUR 1.826 millions (EUR 1.889 millions à fin 2013) ; et
- une dette brute de EUR 2.059 millions (EUR 2.801 millions à fin 2013) qui se compose :
 - d'un emprunt obligataire de EUR 350 millions (retail bond) ;
 - de l'encours sur les lignes de crédit pour EUR 200 millions (EUR 600 millions à fin 2013) ;
 - des obligations échangeables en actions Suez Environnement pour EUR 59 millions suite aux conversions anticipées (EUR 401 millions lors de l'émission en 2012 et à fin 2013) ;
 - des obligations échangeables en actions GDF SUEZ pour EUR 1.000 millions ;
 - des obligations convertibles en actions GBL pour EUR 450 millions.

Fin décembre 2014, la maturité résiduelle moyenne de la dette brute s'établissait à 2,6 années (2,9 années à fin 2013) ; aucune dette ne vient à échéance avant septembre 2015 (maturité des obligations échangeables Suez Environnement).

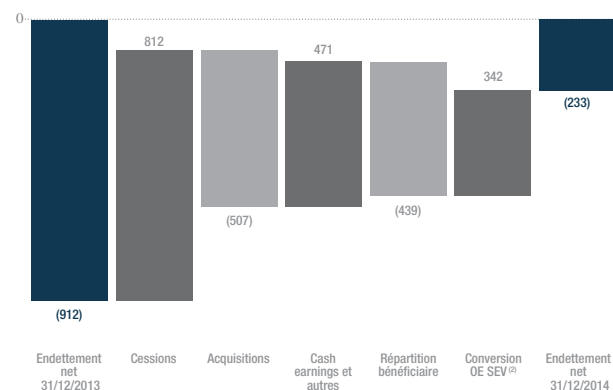
GBL dispose, par ailleurs, de lignes de crédit confirmées non tirées pour EUR 1.550 millions.

Les engagements résiduels de la société dans le cadre du Pilier Financier s'élèvent à EUR 520 millions à fin décembre 2014.

Enfin, l'autocontrôle porte sur 6.147.123 actions propres⁽¹⁾, représentant 3,8 % du capital émis et valorisé à EUR 429 millions, à comparer à respectivement 3,9 % et EUR 416 millions à la clôture précédente.

Flux de trésorerie : évolution sur 1 an

En EUR millions



(1) Dont 5 millions d'actions propres en couverture des obligations convertibles en actions GBL.
(2) Conversion d'obligations échangeables en actions Suez Environnement

Responsabilité Sociétale et Environnementale

La Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) est pour GBL une valeur prioritaire, essentielle à la rentabilité à long terme de l'entreprise. Elle figure parmi les critères qui sont à la base de ses choix d'investissement. Elle se reflète également dans le modèle de gouvernance de GBL qui lui permet de jouer son rôle d'investisseur responsable dans ses participations.

Un investisseur responsable

GBL est sensible à l'impact environnemental et social de ses investissements et encourage l'usage des meilleures pratiques dans l'ensemble de ses participations. Si dans chacune d'elles la responsabilité de la gestion des enjeux liés à la RSE est assumée par le management, GBL remplit son rôle d'actionnaire professionnel en soutenant et encourageant toute démarche de RSE.

C'est dans cet esprit que GBL a souhaité mettre en évidence quelques exemples récents de RSE au sein de ses participations.



Des investisseurs de Total sur le terrain en Angola



Dans une démarche de transparence et de dialogue avec ses actionnaires, Total a organisé fin 2014 un voyage d'étude en Angola dédié aux thématiques CSR (Corporate Social Responsibility).

Les visites de sites, présentations et échanges ont illustré l'intégration des engagements CSR du Groupe – sécurité, environnement et création de valeur locale – dans la conduite de ses opérations au quotidien. Il a par exemple été question de l'exercice de crise de grande ampleur réalisé fin 2013 et des programmes de formation favorisant le recrutement local. Les analystes financiers et investisseurs présents ont ainsi pu évaluer sur le terrain la maîtrise par Total de ses opérations et sa gestion des risques.

Total est présent depuis plus de dix ans dans les principaux indices de référence dont DJSI World, DJSI Europe et FTSE4Good. Total a figuré dans l'indice ASPI de Vigeo de 2004 à 2013. Total est inclus dans l'indice Ethibel Excellence Investment Registers depuis avril 2014.



Utilisation de combustibles non-fossiles



En 2014, Lafarge a atteint son plus haut niveau d'utilisation de combustibles non-fossiles, avec un taux de substitution moyen de 20,7 %, dont 38,0 % tirés de la biomasse. L'utilisation

de biomasse en Afrique Subsaharienne a continué à se développer, surtout grâce à l'agroforesterie à grande échelle. Ces projets contribuent à stimuler la production agricole locale et à produire des résidus de biomasse qui sont utilisés dans les fours à ciment. Au Nigeria, un Protocole d'accord a été signé pour l'étude d'un projet couvrant plus de 100.000 hectares pour promouvoir le reboisement et créer des emplois locaux.

Lafarge est présent dans les indices FTSE4Good et Euronext Vigeo (World 120, Europe 120 et France 20) ainsi que dans le registre d'investissement Ethibel Pioneer & Excellence. Le Groupe fait partie du Carbon Disclosure Leadership Index France. Enfin, il est membre Lead du Pacte mondial des Nations Unies.



Des plantations au Brésil



Plus de 46.000 jeunes plants d'arbres indigènes ont été plantés en 2013 sur le site autour de la mine d'Imerys Capim. 250 kg de graines ont également été semées sur les pentes et les vallons afin de contrer l'érosion générée par l'exploitation minière. Ce projet a également une dimension sociale

importante : ces plantations et semences, acquises en partenariat avec les communautés locales, vont générer un emploi et un revenu pour une dizaine de familles dans le besoin. Avec 30 hectares de sites miniers fermés et transformés en environnements naturels, ce projet est d'ores et déjà un succès.

Imerys est présent dans les principaux indices RSE, tels que FTSE4Good, Vigeo Euronext Europe 120, Ethibel ESI, et Gaia Index. Le groupe est suivi de manière croissante par les agences de notation de référence, comme EIRIS, Vigeo, Oekom, Ethifinance et Sustainalytics.



Une année neutre en carbone



SGS travaille à la réduction de ses émissions de carbone et à la minimisation de son impact sur le changement climatique. Outre l'optimisation énergétique de ses opérations et l'achat d'énergies renouvelables, SGS a compensé toutes les émissions de CO₂ de

2013 liées à ses opérations dans ses principaux marchés. SGS a déployé sa campagne d'économie d'énergie « Do more with Less » dans plus de 15 pays. Les employés ont démontré à maintes reprises leur enthousiasme pour l'environnement au travers de projets communautaires, tels des initiatives liées à la plantation d'arbres, l'efficacité énergétique ainsi que des projets de réduction des déchets dans les bureaux et laboratoires SGS.

SGS est présent dans les indices suivants: Sector leader DJSI World et Europe, CDP CLI Climate Performance Leadership Index 92A, Oekom « Prime Status », Eiris, Ethifinance, Banque J.Safra Sarasin, Sustainability, Trucost, Vigeo, ECPI, Ethos, Fondation Guilié. Le système de management du développement durable de SGS suit les lignes directrices de l'ISO 26000 et la performance du groupe en terme de développement durable est reportée au plus haut niveau des nouvelles lignes directrices G4 du Global Reporting Initiative : « G4-Comprehensive ».



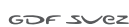
Une consommation d'alcool responsable



En juin 2014, lors du 4^{ème} Responsib'All Day, Pernod Ricard a lancé une application gratuite pour éduquer à une consommation responsable d'alcool : la Wise

Drinking App. disponible en 37 langues, elle permet de calculer les unités d'alcool consommées en temps réel et de suivre sa consommation sur quatre semaines. Dotée d'un système de géolocalisation, l'application s'adapte à la législation locale et précise aux consommateurs le moyen de transport adapté le plus proche.

Dans la catégorie des boissons, Pernod Ricard continue sa progression dans toutes les agences de notation extra-financière et devient 1^{er} chez VIGEO avec un score de 55 en 2014 vs 46 en 2012. Le Groupe est reconnu dans les indices FTSE4Good, Ethibel Pioneer & Excellence et améliore ses scores chez Robeco SAM de 6 points. Le Groupe complète ces performances avec des scores de 86 B au CDP et 14/20 au CDP Water.



Plus de consultation et de concertation



GDF SUEZ maintient un dialogue continu et proactif avec toutes les parties prenantes autour de ses activités industrielles et a mis en place une communauté de pratique dédiée à la responsabilité sociétale

locale. Dès 2015, ce processus de dialogue sera renforcé par un mécanisme de consultation et de concertation avec un groupe d'intervenants représentatifs des préoccupations de la société dans ses différentes composantes.

En 2014, GDF SUEZ a été noté C+ par l'agence de notation Oekom et est dans le classement de l'agence de notation Vigeo. Le Groupe reste stable dans ces notations par rapport aux précédentes évaluations de 2012. De plus, GDF SUEZ est présent dans les quatre indices : Euronext Vigeo World 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo France 20.



Powered by Umicore



Le programme Powered by Umicore encourage les étudiants ingénieurs à travailler sur des projets de mobilité non-polluante. Pas moins de 61 étudiants de 4 universités en Belgique et en

Allemagne sont concernés. En 2014, ils ont relevé le défi de construire des véhicules propres et participent à des concours internationaux tels que Formula Student, Shell Eco-Marathon et le Dong Energy Solar Challenge. Les étudiants ont démontré un haut niveau d'engagement ainsi qu'une prise de conscience de l'aspect de durabilité tout au long de la réalisation de ces projets. Leurs véhicules innovants prouvent que la mobilité durable peut être une réalité.

Umicore est présent dans les principaux indices de référence dont le FTSE4Good, le ECPI et le Kempen SRI.

GBL : une société responsable

N'ayant pas d'activité de production ou de fabrication, l'impact direct de GBL sur l'environnement est faible. GBL s'engage toutefois à promouvoir une philosophie de gestion responsable, laquelle repose sur des bases solides d'intégrité et de conduite éthique ainsi que sur un modèle fort de gouvernance. Ainsi :

1

Le Conseil d'Administration veille de façon permanente au bon suivi de l'application de la Déclaration de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE), disponible sur www.gbl.be.

2

GBL remplit, au sein de ses participations, son rôle d'investisseur responsable en soutenant et encourageant toute démarche de RSE.

3

GBL, qui emploie une équipe d'une petite quarantaine de personnes, soutient l'ensemble de son personnel en lui offrant un milieu de travail enrichissant, respectueux, équilibré et gratifiant.

4

GBL s'engage à communiquer de manière responsable.

5

GBL contribue au bien-être de la société. Le groupe développe activement une politique de mécénat qui se focalise sur la bienfaisance, la recherche scientifique et la culture.

6

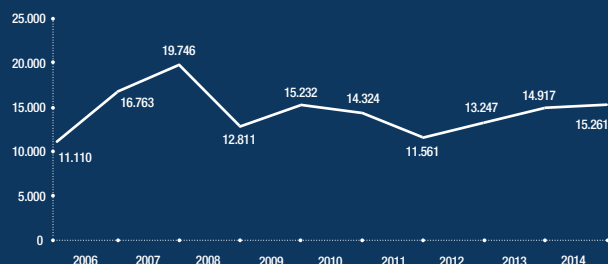
GBL s'efforce de réduire son impact sur l'environnement grâce à des améliorations continues.

De plus amples informations sont disponibles en pages 168 et 169 du présent rapport.

Carnet de l'actionnaire et données boursières

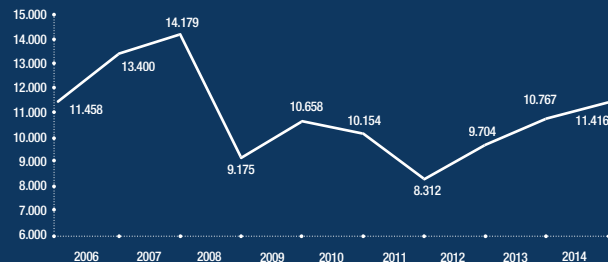
Actif net ajusté sur 10 ans

En EUR millions



Capitalisation boursière sur 10 ans

En EUR millions



Informations clés concernant l'action

(situation au 31 décembre 2014)

- Nombre total d'actions en circulation : 161.358.287
- Capital social entièrement libéré : EUR 653,1 millions
- Une seule catégorie d'actions : toutes les actions ont les mêmes droits aux dividendes et droits de vote. Les droits de vote liés aux actions GBL détenues par la société elle-même ou par les filiales sous son contrôle direct sont suspendus
- Capitalisation boursière : EUR 11,4 milliards (31 décembre 2014)
- Deuxième holding par sa taille en Europe
- Cotée sur le marché NYSE Euronext Brussels
- Fait partie de l'indice BEL20, qui représente les 20 principales sociétés cotées en Belgique
Avec un poids de 6,0 %, GBL est la 8^e société de l'indice
- Fait partie de l'indice STOXX 600 Financial Services
Avec un poids de 4,7 %, GBL est la 5^e société de l'indice
- RIC : GBLB.BR
- Bloomberg : GBLB BB



Carnet de l'actionnaire et données boursières

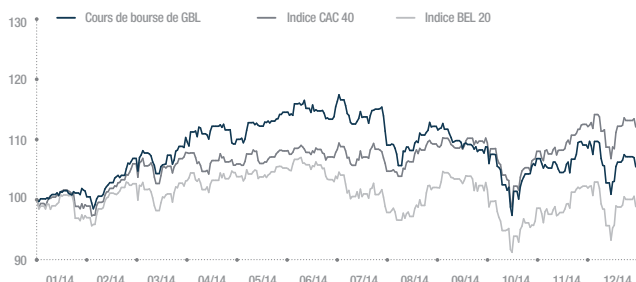
En 2014, le rendement annuel brut avec dividendes réinvestis pour un investisseur GBL a été de 10,0 %. Ce rendement a été de 5,6 % sur les cinq dernières années, de 5,3 % sur les dix dernières années et de 7,2 % sur les quinze dernières années, et a dépassé la plupart des indices de référence sur ces différentes périodes.

Evolution de l'action en 2014

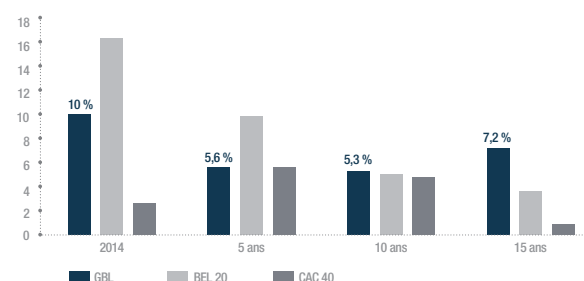
Le titre GBL a débuté l'année à un niveau de cotation de EUR 66,73 et l'a terminée à EUR 70,75, soit une progression de 6,0 %. A son niveau le plus élevé, le cours de bourse de l'action a atteint EUR 78,32 (3 juillet 2014) et EUR 64,10 à son niveau le plus bas (16 octobre 2014). Le volume de transactions a atteint EUR 3,5 milliards, alors que le nombre d'actions négociées s'est élevé à près de 50 millions, avec une moyenne journalière de 187.700. La vélocité sur le flottant s'est élevée à 61 % (toutes plate-formes confondues⁽¹⁾). La capitalisation boursière de GBL au 31 décembre 2014 était de EUR 11,4 milliards.

(1) Les indicateurs boursiers incluent les volumes négociés sur NYSE Euronext Brussels, ainsi que sur d'autres plate-formes dont principalement BOAT, Chi-X, Bats et Turquoise

Développement du cours de l'action (01/01/2014 = 100)



Rendement sur le cours et les dividendes réinvestis en 2014 et sur 5, 10 et 15 ans

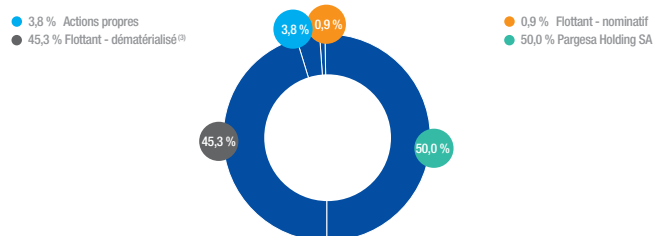


Structure de détention

À fin 2014, le capital social de GBL s'élève à EUR 653,1 millions et est représenté par 161.358.287 actions. L'actionnariat de GBL se caractérise par la présence d'un actionnaire de contrôle, Pargesa Holding S.A., qui détient 50,0 % des actions existantes et 52,0 % des droits de vote⁽²⁾. Pargesa Holding S.A. est elle-même contrôlée conjointement par les groupes Power Corporation du Canada (Canada) et Frère (Belgique), gage pour GBL d'une base actionnariale stable et solide. Depuis 1990, les deux groupes sont liés par une convention d'actionnaires. Cette convention, renégociée en décembre 2012, a été prorogée jusqu'en 2029 et inclut une possibilité d'extension par la suite. La chaîne de contrôle est détaillée et illustrée en page 168. A fin 2014, GBL détient, directement et à travers ses filiales, 6.147.123 actions GBL, représentant 3,8 % du capital émis. La société a mis en place un contrat avec un tiers dans le but d'améliorer la liquidité de marché de l'action GBL. Ce contrat de liquidité est exécuté de façon discrétionnaire pour le compte de GBL dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 avril 2011 et dans le respect des règles applicables. GBL ne détient pas d'actions en portefeuille à ce titre à fin décembre 2014. Pour des informations complémentaires sur cette autorisation, veuillez vous rendre aux pages 170 et 171 de ce rapport.

(2) Tenant compte des actions propres dont le droit de vote est suspendu

Répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2014



(3) Dont 2,2 % détenus par des entités gouvernementales

Intéressement du personnel et du management

GBL a mis en place un plan d'intéressement sur le long terme, lié aux performances de la société. A ce titre, plusieurs plans d'intéressement du personnel donnant droit, en cas d'exercice, à 774.654 actions GBL (0,5 % du capital émis) ont été octroyés au personnel et au Management Exécutif du groupe entre 2007 et 2012. En 2013 et 2014, des plans ont été mis en place qui constituent une variante au plan d'options sur actions GBL utilisé les années précédentes. Pour plus d'informations, veuillez vous reporter aux pages 119 et 156.

Calendrier financier

28 avril 2015 Assemblée Générale Ordinaire 2015	7 mai 2015 Résultats du premier trimestre 2015	30 juillet 2015 Résultats semestriels 2015	6 novembre 2015 Résultats du troisième trimestre 2015	Début mars 2016 Résultats annuels 2015	26 avril 2016 Assemblée Générale Ordinaire 2016
---	--	---	---	---	---

Note : les dates mentionnées ci-dessus dépendent, pour certaines d'entre elles, du calendrier des réunions du Conseil d'Administration et peuvent donc être sujettes à modifications.

Détention d'actions par les Administrateurs de GBL

Pour tout renseignement concernant les actions et options détenues par les membres du Conseil d'Administration et le Management Exécutif de GBL, veuillez-vous reporter à la page 151.

Dividende proposé

La politique d'affectation des résultats proposée par le Conseil d'Administration vise à respecter l'équilibre entre un rendement attractif pour l'actionnaire et une appréciation du dividende et de la valeur de l'action GBL. Le niveau global de distribution s'appuie sur la capacité d'autofinancement.

Dividende unitaire brut : **EUR 2,79 (+ 2,6 %)**

Montant global : **EUR 450,2 millions**

Coupon n° 17

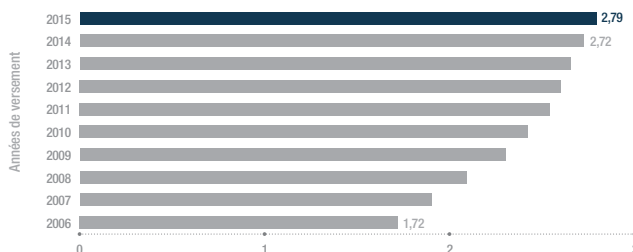
5 mai 2015	6 mai 2015	7 mai 2015
Date de détachement du coupon n° 17 (Ex-dividend date)	Date d'arrêt des positions éligibles au coupon n° 17 (Record date)	Date de mise en paiement du coupon n° 17 (Payment date)

Ce dividende sera payable à partir du 7 mai 2015, soit par virement aux actionnaires nominatifs, soit par transfert au crédit du compte bancaire du propriétaire des actions dématérialisées.

Le service financier est assuré par la banque ING Belgique (System Paying Agent).

Dividende brut par action

En EUR



Répartition bénéficiaire 2014

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015 d'approuver la répartition bénéficiaire relative à l'exercice 2014, soit un montant brut de EUR 2,79 par action GBL, en progression de 2,6 % par rapport au montant de EUR 2,72 octroyé pour l'exercice précédent, équivalant à EUR 2,0925 net par action (précompte mobilier de 25 %).

Compte tenu du nombre de titres donnant droit au dividende (161.358.287), la distribution totale de l'exercice 2014 s'élève à EUR 450,2 millions contre EUR 438,9 millions en 2013. Il est rappelé que le taux du précompte mobilier est uniformément fixé à 25 % pour le dividende de GBL.

Analystes publiant des rapports sur GBL

Bank of America Merrill Lynch, Banque Degroof, Citi, Exane BNP Paribas, HSBC, ING Banque, KBC Securities, Kepler Cheuvreux, Petercam, Société Générale, UBS.

Relations avec les investisseurs

GBL a décidé, en 2014, de créer une fonction dédiée aux relations avec les investisseurs, avec l'ambition de renforcer la communication financière tant avec les actionnaires qu'avec les analystes et les autres intervenants tels que la presse financière.

Au cours de l'année, plusieurs roadshows ont été organisés en Europe et en Amérique du Nord. De plus, des rencontres ponctuelles avec des investisseurs ont également eu lieu en Belgique. Toutes ces réunions ont permis de rencontrer près de quatre-vingt investisseurs professionnels.

De la même manière, le groupe a renforcé les contacts avec les analystes couvrant la valeur, en organisant notamment une réunion en marge de la publication des résultats annuels. Deux analystes ont d'ailleurs initié la couverture du titre en 2014. Enfin, le groupe communique de manière régulière avec la presse financière.

GBL publie son actif net ajusté toutes les semaines (chaque vendredi, après la clôture de la bourse, sur son site www.gbl.be). Conformément à sa Charte de Gouvernance d'Entreprise, GBL s'abstient de communiquer avec les investisseurs, les analystes et la presse dans le mois qui précède la publication des résultats semestriels et annuels ou la quinzaine pour les résultats trimestriels.

Relations Investisseurs : Céline Donnet

cdonnet@gbl.be

Tél. : + 32 (0)2 289 17 77

Données boursières

	2014	2013	2012	2011	2010
Cours de bourse (en EUR)					
A la clôture	70,75	66,73	60,14	51,51	62,93
Maximum	78,32	66,75	60,70	68,34	68,19
Minimum	64,10	56,86	49,77	49,07	55,66
Moyen annuel	72,22	61,42	55,58	59,64	62,40
Dividende (en EUR)					
Dividende brut	2,79	2,72	2,65	2,60	2,54
Dividende net	2,09	2,04	1,99	1,95	1,91
Variation (en %)	+ 2,6	+ 2,6	+ 1,9	+ 2,4	+ 5,0
Ratios boursiers (en %)					
Dividende / cours moyen	3,9	4,4	4,8	4,4	4,1
Rendement annuel brut	10,0	16,0	22,6	- 15,0	- 1,2
Nombre d'actions au 31 décembre					
Emises	161.358.287	161.358.287	161.358.287	161.358.287	161.358.287
Propres	6.147.123	6.308.090	6.134.514	6.099.444	6.099.444
Actif net ajusté (en EUR millions)					
	15.261,0	14.917,4	13.247,3	11.560,6	14.323,5
Capitalisation boursière (en EUR millions)					
	11.416,1	10.767,4	9.704,1	8.311,6	10.154,3
Variation (en %)	+ 6,0	+ 11,0	+ 16,8	- 18,1	- 4,7

Indicateurs boursiers ⁽¹⁾

GBL est cotée sur le marché NYSE Euronext Brussels, fait partie de l'indice BEL 20 et figure dans le STOXX 600 Financial Services.

	2014	2013	2012	2011	2010
Montants traités (en EUR milliards)	3,5	5,0	4,9	6,7	5,4
Nombre de titres traités (en milliers)	48.990	81.420	89.956	111.829	86.672
Nombre moyen de titres traités par jour	187.702	311.955	344.660	430.112	332.075
Capital négocié en bourse (en %)	30,4	50,5	55,7	69,3	53,7
Vélocité sur flottant (en %)	61	109	120,7	149,9	116,2
Poids dans le BEL 20 (en %)	6,0	6,5	7,8	8,4	7,7
Place dans le BEL 20	8	7	5	4	4
Poids dans le STOXX 600 Financial Services (en %)	4,7	4,8	6,4	6,7	6,2
Place dans le STOXX 600 Financial Services	5	5	4	3	4

(1) Les indicateurs boursiers incluent les volumes négociés sur NYSE Euronext Brussels, ainsi que sur d'autres plate-formes dont principalement BOAT, Chi-X, Bats et Turquoise

Résolutions proposées aux actionnaires

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015

1. Rapport de gestion du Conseil d'Administration et rapports du Commissaire sur l'exercice 2014

2. Etats financiers au 31 décembre 2014

- 2.1. Présentation des états financiers consolidés au 31 décembre 2014.
- 2.2. Approbation des comptes annuels sociaux au 31 décembre 2014.

3. Décharge aux Administrateurs

Proposition de donner décharge aux Administrateurs pour leur mandat exercé pendant l'exercice clôturé au 31 décembre 2014.

4. Décharge au Commissaire

Proposition de donner décharge au Commissaire pour son mandat exercé pendant l'exercice clôturé au 31 décembre 2014.

5. Démissions et nominations statutaires

- 5.1. Constatation de la démission de Georges Chodron de Courcel et Jean Stéphenne en tant qu'Administrateur à l'issue de la présente Assemblée Générale.
- 5.2. Non renouvellement d'un mandat d'Administrateur
Constatation du non renouvellement, conformément à son souhait, du mandat d'Administrateur d'Albert Frère venant à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale.
- 5.3. Renouvellement de mandats d'Administrateur
Proposition de procéder à la réélection en leur qualité d'Administrateur pour un terme de quatre ans d'Antoinette d'Aspremont Lynden, Paul Desmarais, jr., Gérald Frère, Gérard Lamarche et Gilles Samyn, dont le mandat vient à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale.
- 5.4. Nomination d'Administrateurs
Proposition de nommer en qualité d'Administrateur pour un terme de quatre ans Cédric Frère, Ségolène Gallienne et Marie Polet.
- 5.5. Constatation de l'indépendance d'Administrateurs
Proposition de constater conformément à l'article 526ter du Code des Sociétés l'indépendance des Administrateurs suivants :
 - Antoinette d'Aspremont Lynden
 - Marie Polet
 et ce, sous réserve de leur nomination en qualité d'Administrateur visée au point précédent. Ces personnes répondent aux différents critères mentionnés dans l'article 526ter du Code des Sociétés et repris dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de GBL.

6. Caducité des strips VVPR

Constatation de la caducité des strips VVPR émis.

7. Rapport de rémunération

Proposition d'approuver le rapport de rémunération du Conseil d'Administration relatif à l'exercice 2014.

8. Plan d'intéressement à long terme

- 8.1. Proposition d'approuver le plan d'options sur actions, visé dans le rapport de rémunération, en vertu duquel les membres du Management Exécutif et du personnel pourront recevoir, en 2015, des options portant sur des actions existantes d'une sous-filiale de la société. Ces options pourront être exercées ou cédées à l'échéance d'une période de trois ans après leur attribution conformément à l'article 520ter du Code des Sociétés.
- 8.2. Pour autant que de besoin, proposition d'approuver toutes clauses du plan précité et toutes conventions entre la société et les détenteurs d'options, conférant à ces détenteurs le droit d'exercer ou de céder leurs options avant l'échéance de la période de trois ans précitée en cas de changement de contrôle de la société, conformément aux articles 520ter et 556 du Code des Sociétés.
- 8.3. Proposition de fixer à EUR 13,5 millions la valeur maximale des actions à acquérir par la sous-filiale en 2015 dans le cadre du plan précité.
- 8.4. Rapport du Conseil d'Administration établi en vertu de l'article 629 du Code des Sociétés, concernant la garantie visée à la proposition de résolution suivante.
- 8.5. Conformément à l'article 629 du Code des Sociétés, pour autant que de besoin, proposition d'approuver l'octroi par GBL d'une garantie à une banque relative au crédit consenti par cette banque à la sous-filiale de GBL, ce qui lui permettra d'acquérir des actions GBL dans le cadre du plan précité.

9. Divers

Gestion des risques

Risques principaux.....	38
Risques spécifiques liés aux participations	39
Cartographie des risques	40
Identification, évaluation et contrôle des risques chez GBL	40
Gestion des risques et contrôle interne	41
Environnement de contrôle	41
Analyse des risques	41
Activités de contrôle.....	43
Information et communication	45
Surveillance et monitoring.....	45



Gestion des risques

Cette section reprend un tableau de synthèse catégorisant les principaux risques inhérents aux activités de GBL ainsi que les différents éléments et actions tempérant leur impact négatif potentiel. La cartographie des risques et une description schématique du processus d'identification, d'évaluation et du contrôle des risques sont reprises en page 40.

Une description détaillée de la formalisation du système de contrôle interne et de gestion des risques sur la base du modèle COSO complète la présente section.

Risques principaux

	Exogènes	Stratégie
	Risques liés aux évolutions d'éléments externes tels que des changements économiques, politiques ou législatifs	Risques découlant de la définition, la mise en œuvre et la pérennisation des orientations et développements stratégiques du groupe
Facteurs de risque	• Evolution des marchés financiers, notamment en matière de volatilité des cours de bourse, des taux d'intérêts et des cours de change • Modification des variables macroéconomiques (taux de croissance, inflation, prix des matières premières et des commodités, ...) • Changements réglementaires ou de politique budgétaire impliquant par exemple des réformes fiscales • Développements spécifiques affectant certaines géographies (zone euro, pays émergents, ...)	• Visions ou compréhensions divergentes de l'appréciation des priorités stratégiques et des risques inhérents • Validité des paramètres sous-jacents aux thèses d'investissement • Concentration géographique ou sectorielle des investissements
Réponses aux risques	• Diversification géographique et sectorielle du portefeuille avec une exposition cyclique différenciée • Veille législative continue sur les principales zones d'activité • Suivi et analyse systématique des scénarios conjoncturels, des marchés et des thèses d'investissement	• Processus décisionnel formel impliquant l'ensemble des organes de gouvernance et le management • Suivi continu des indicateurs clés de performance et mises à jour régulières des hypothèses et projections • Revue périodique du portefeuille à différents niveaux hiérarchiques • Diversification des investissements

Risques spécifiques liés aux participations

GBL est confrontée indirectement aux risques spécifiques liés aux participations, qui sont identifiés et traités par les sociétés elles-mêmes dans le cadre de leur propre contrôle interne. Les travaux opérés par ces sociétés sur l'identification des risques et le contrôle interne sont décrits dans des documents de référence repris sur leurs sites Internet.



Lafarge
www.lafarge.com



Total
www.total.com



Imerys
www.imerys.com



SGS
www.sgs.com



Pernod Ricard
www.pernod-ricard.com



GDF SUEZ
www.gdfsuez.com



Umicore
www.umicore.com

Trésorerie, instruments financiers et financement

Risques relatifs à la gestion de trésorerie, des instruments financiers et du financement

- Contraction des liquidités
- Niveau d'endettement et profil de maturité
- Qualité des contreparties
- Exposition aux taux d'intérêt
- Volatilité des instruments dérivés
- Prévisions ou anticipations non concrétisées
- Evolution des marchés financiers

- Analyses rigoureuses et systématiques des opérations envisagées
- Diversification des placements et des contreparties
- Limitation de l'endettement externe
- Définition de limites d'intervention
- Processus strict de sélection des contreparties
- Délégations de pouvoirs formalisées, visant à une séparation adéquate des tâches
- Réconciliations systématiques des données de trésorerie avec la comptabilité

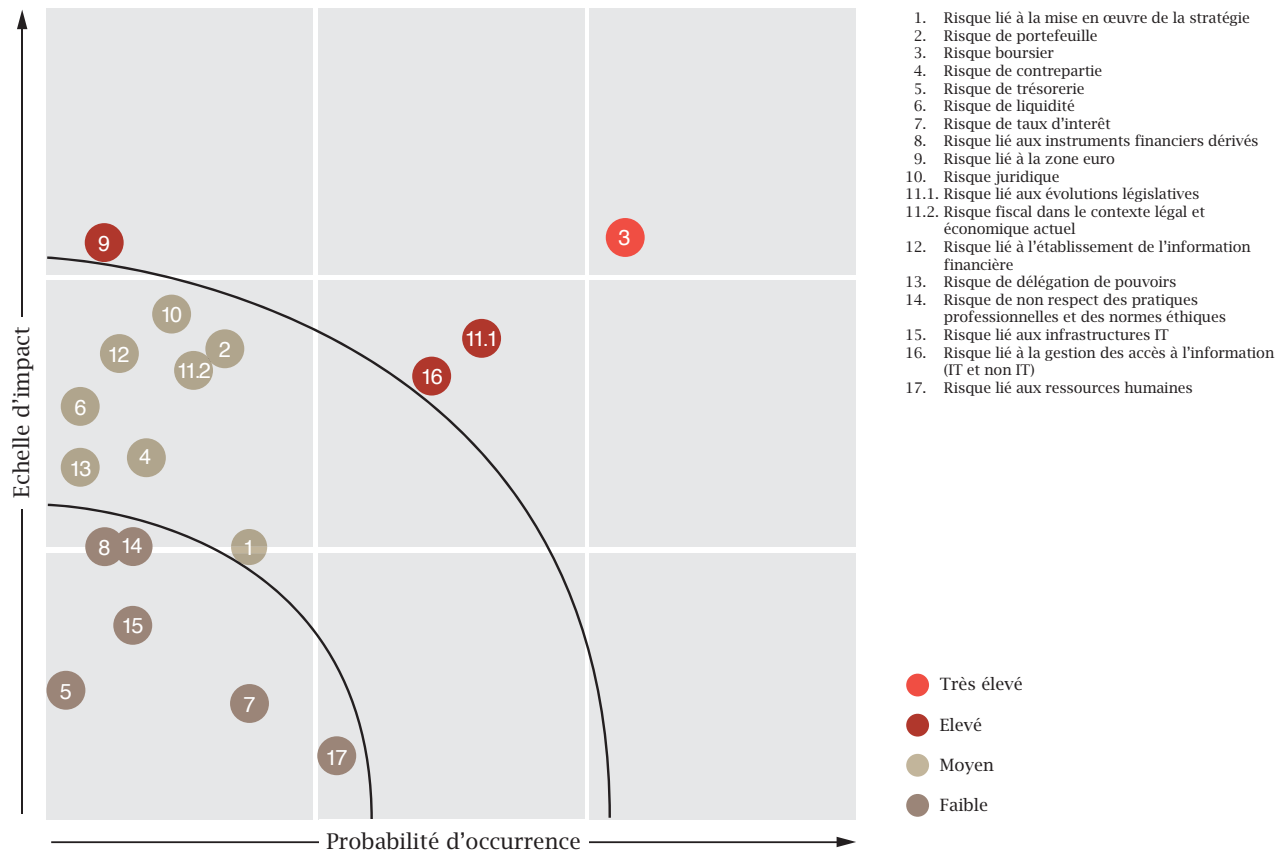
Opérations

Risques résultant d'inadéquations ou de défaillances dans les procédures internes, la gestion du personnel ou les systèmes en place. Risques de non-respect des standards de qualité, des dispositions contractuelles et légales et des normes éthiques

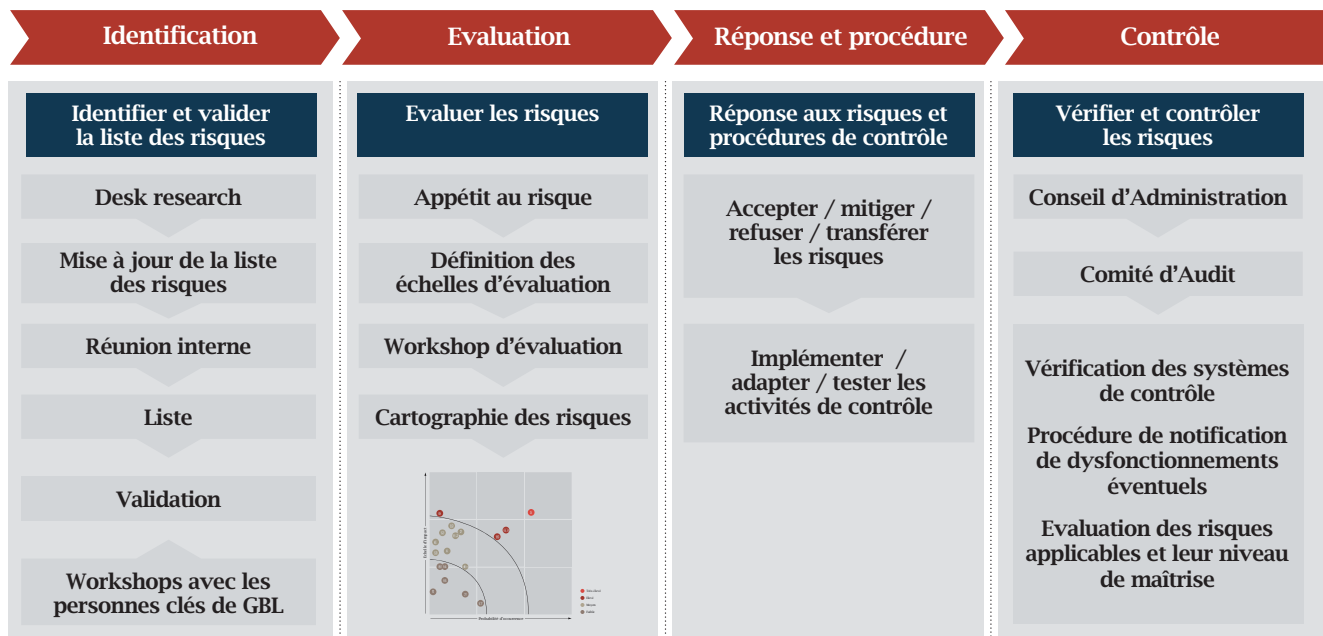
- Complexité de l'environnement réglementaire
- Adéquation des systèmes et procédures
- Exposition à la fraude et aux litiges
- Conservation et développement des compétences du personnel

- Procédures internes et activités de contrôle revues régulièrement
- Recrutement, rétention et formation d'un personnel qualifié
- Mise en place de délégations de pouvoirs visant à une séparation adéquate des tâches
- Maintenance et investissements dans les systèmes IT
- Code de Déontologie et Charte de Gouvernance d'Entreprise

Cartographie des risques



Identification, évaluation et contrôle des risques chez GBL



La cartographie des risques reprend des informations indicatives, susceptibles d'évolution à tout moment, notamment en fonction des conditions de marché. Par conséquent, GBL ne fait aucune déclaration ou ne donne aucune garantie ni ne prend aucun engagement, de quelque manière que ce soit, au titre de la pertinence, de l'exactitude ou de l'exhaustivité des informations qui y figurent.

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 concernant les contrôles légaux des comptes) et, d'autre part, en la loi du 6 avril 2010 (loi dite de « gouvernement d'entreprise »). Le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009 prévoit également des dispositions en la matière. Par ailleurs, l'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.

1. Environnement de contrôle

1.1. Objectif de la société

Le principal objectif de GBL est de créer de la valeur pour ses actionnaires. GBL s'efforce de développer un portefeuille de qualité axé sur un petit nombre de sociétés leaders sur leur marché, auprès desquelles elle joue un rôle actif d'actionnaire professionnel dans la durée. Le portefeuille a vocation à évoluer dans le temps afin d'en accroître la diversification sectorielle et géographique, et d'optimiser son équilibre entre investissements de croissance et de rendement. GBL investit et désinvestit en fonction de la vie des sociétés et des opportunités de marché pour rencontrer ses objectifs de création de valeur et de maintien d'une structure financière solide. Le contrôle interne en vigueur au sein de GBL 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. D'une façon générale, il contribue à la sauvegarde des actifs et à la maîtrise des opérations et à leur optimisation. 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.

1.2. Rôle des organes de gestion

GBL dispose d'un Conseil d'Administration, d'un Comité Permanent, d'un Comité des Nominations et des Rémunérations et d'un Comité d'Audit. Leur mode de fonctionnement respectif est décrit de la page 152 à la page 155. En ce qui concerne le Comité d'Audit, il est chargé, en particulier, de la vérification de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société. Dans ce contexte, le Comité d'Audit veille également à la bonne application d'une procédure de notification de dysfonctionnement. La moitié de ses membres, tous désignés par le Conseil, sont des Administrateurs indépendants. Le Président du Comité d'Audit ne peut pas être le Président du Conseil d'Administration.

1.3. Culture du risque

GBL a l'ambition d'investir dans des sociétés offrant un potentiel de création de valeur à long terme. Les nouvelles opportunités, ainsi que la gestion du portefeuille, font l'objet d'un suivi au plus haut niveau (voir « Risque de portefeuille », page 43). La politique de désinvestissement vise à céder les participations dont il est jugé qu'elles sont arrivées à maturité tout en respectant les équilibres financiers du groupe.

1.4. Déontologie - Ethique

GBL a établi une Charte de Gouvernance d'Entreprise et un Code de Déontologie en vue d'assurer un comportement honnête, éthique et respectueux de la loi et des principes de bonne gouvernance par les Administrateurs et le personnel du groupe dans l'exercice de leur fonction.

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

Le Comité des Nominations et des Rémunérations examine les candidatures et cherche à assurer qu'il existe au sein du Conseil d'Administration un équilibre satisfaisant au niveau des compétences, des connaissances et de l'expérience de ses membres, notamment en matière de finance, de comptabilité et d'investissement. Le Conseil d'Administration procède, à intervalles réguliers n'excédant pas trois ans, à l'évaluation de sa taille, sa composition, sa performance et celles de ses Comités. A cette occasion, il examine également l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif. 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.

2. Analyse des risques

Depuis 2006, GBL a formalisé l'analyse et l'évaluation de ses risques. Le Comité d'Audit évalue régulièrement les risques auxquels GBL est confrontée et leur niveau de maîtrise en fonction notamment de l'évolution du portefeuille, des paramètres économiques ou de l'environnement de contrôle. Il veille, le cas échéant, à ce qu'un plan de remédiation soit mis en place par le management.

Suite aux changements intervenus dans la gestion quotidienne de GBL, avec la nomination de nouveaux membres du Management Exécutif et compte tenu notamment des objectifs d'évolution du portefeuille et des mutations économiques et réglementaires, le Comité d'Audit a mis à jour en 2012, et revu depuis lors, la cartographie et la hiérarchisation des risques auxquels GBL est confrontée. Ils sont repris en pages 42 à 45.

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.

Risques spécifiques liés aux participations de GBL

Chacun des investissements stratégiques détenus par GBL est exposé à des risques spécifiques dont la matérialisation éventuelle peut entraîner une modification de la valeur globale du portefeuille de GBL, de sa capacité distributrice ou du profil de ses résultats. L'essentiel (97 %) du portefeuille de GBL à fin 2014 est constitué de huit participations dans des groupes cotés significatifs qui se livrent eux-mêmes à une analyse de leur environnement de risques.

Ceux-ci sont détaillés et analysés dans leurs rapports de gestion et documents de référence respectifs conformément à la législation en vigueur. GBL est également exposée aux risques liés à ses investissements dans le Pilier Financier, lesquels représentent néanmoins aujourd'hui 3 % de l'actif net ajusté.

(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

Risques propres à GBL**1. Risque lié à la mise en œuvre de la stratégie**

La stratégie doit relever d'une vision claire qui répond aux attentes des actionnaires. Elle doit être partagée par les membres du management, et traduite dans des plans d'actions opérationnels relevant d'hypothèses appropriées, au risque de ne pas être mise en œuvre efficacement et de ne pas satisfaire les objectifs de création de valeur.

2. Risque de portefeuille

La composition du portefeuille, déterminée par les choix d'investissement, peut impliquer une exposition particulière à certains secteurs industriels, à certaines zones géographiques ou à certaines réglementations. Les choix d'évolution du portefeuille doivent relever d'analyses suffisantes sous peine de déséquilibrer le portefeuille de GBL en termes de risques et/ou de rendement attendu.

3. Risque boursier

GBL est exposée, de par la nature même de ses activités, aux fluctuations boursières de son portefeuille.

4. Risque de contrepartie

Le risque qu'une contrepartie fasse défaut se manifeste pour l'essentiel dans le cadre d'opérations de dépôt, de couverture, d'achat/vente en bourse, d'instruments financiers dérivés ou d'autres opérations effectuées avec des banques ou des intermédiaires financiers, y compris les opérations de nantissement.

5. Risque de trésorerie

Toute perte de contrôle sur les entrées, sorties et placements de la trésorerie peut avoir des conséquences financières significatives.

6. Risque de liquidité

GBL s'impose à tout moment d'avoir la capacité financière suffisante pour faire face à ses obligations, que ce soit pour procéder à des investissements ou honorer des échéances de dettes.

7. Risque de taux d'intérêt

GBL est exposée, de par sa situation financière, à l'évolution des taux d'intérêt qui pourraient impacter tant son endettement que sa trésorerie.

Une prise de couverture doit faire l'objet d'une analyse préalable suffisante.

8. Risque lié aux instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés induisent un effet économique dans la mesure où leur valeur évolue avec les conditions de marché. Le recours à de tels instruments doit répondre à des exigences d'analyses techniques et de documentation juridique sous peine de ne pas garantir leur efficacité ou leur adéquation avec la stratégie de GBL.

9. Risque lié à la situation de la zone euro

Les opérations menées par GBL s'effectuent pour l'essentiel en euros. Le niveau des dettes souveraines et les incertitudes économiques persistantes font toujours peser le risque potentiel, bien qu'amoindri, d'un éclatement de la zone euro et d'une sortie de la monnaie unique. La valeur du groupe peut aussi être impactée par des mouvements de change par le biais des participations du portefeuille.

10. Risque juridique

GBL, en tant que société cotée sur un marché réglementé et investisseur dans des sociétés industrielles et de services, est soumise à de nombreuses dispositions légales et réglementaires. Dans l'exercice de ses activités et la poursuite de sa stratégie, GBL se doit dès lors, outre le respect de ces règles, de suivre de près leur évolution afin de les intégrer de manière appropriée dans la gestion de ses activités et sa gouvernance. Par ailleurs, la protection des actifs et le succès de la politique du groupe sont essentiellement basés sur la discipline contractuelle. Elle est de portée générale et particulièrement importante dans le cas de conventions portant notamment sur des opérations de financement, d'acquisition ou de cession. GBL se doit également de gérer les litiges, auxquels elle est confrontée dans le cadre de ses activités propres, afin de circonscrire les pertes financières qui pourraient en découler et de préserver la réputation du groupe.

11. Risque fiscal GBL

GBL se doit de maîtriser les implications fiscales de toute décision stratégique, de respecter ses obligations légales et déclaratives et d'anticiper les évolutions possibles du cadre légal actuel afin d'éviter tout risque de non-conformité qui aurait des conséquences adverses. La complexité de l'environnement actuel en perpétuelle évolution renforce l'importance de maîtriser et de suivre efficacement ce risque fiscal.

12. Risque lié à l'établissement de l'information financière

Une information complète, fiable et pertinente, est un élément de gestion et de gouvernance essentiel mais également une part centrale de la communication de GBL. Des équipes compétentes en charge de la produire, et des systèmes d'information adaptés, doivent permettre de maîtriser le risque que cette information financière ne soit pas produite dans les temps, présente des manquements ou n'offre pas le niveau de lisibilité attendu par son lecteur. A cet égard, les budgets et les prévisions sont une aide à la décision et au suivi de gestion importante dont la fiabilité et la pertinence peuvent influencer la performance du groupe.

13. Risque de délégation de pouvoirs

Une définition inappropriée ou un non-respect des pouvoirs de signature et des délégations de pouvoirs pourrait engager GBL dans des transactions qu'elle n'a pas autorisées. Un environnement de contrôle qui n'assurerait pas la séparation des tâches et ne préserverait pas le groupe d'actes frauduleux pourrait entraîner des pertes financières et nuire à son image.

14. Risque de non-respect des pratiques professionnelles et des normes éthiques

GBL est exposée au risque que le comportement et les décisions, individuels ou collectifs, de ses gestionnaires ou employés ne soient pas conformes aux pratiques professionnelles et aux normes éthiques qu'elle défend. La performance historique de GBL, sa politique d'investissement, son comportement d'actionnaire, son approche éthique et de gouvernance contribuent au renom du groupe. Préserver cet acquis est essentiel sous peine d'entraîner des pertes financières et de nuire à l'image du groupe.

15. Risque lié aux infrastructures IT

Ce risque se situe au niveau de l'environnement informatique général (hardware, réseau, système de sauvegarde, logiciels, ...). L'infrastructure et les outils développés doivent répondre de manière appropriée aux besoins opérationnels de GBL et toute défaillance doit pouvoir être prévenue ou résolue sans impact sur les activités du groupe.

16. Risque lié à la gestion des accès à l'information

La sécurité des systèmes et la gestion des accès à l'information doit garantir qu'aucune transaction ne soit opérée en contradiction avec les procédures de contrôle existantes et qu'aucune information ne soit exploitée par des personnes non autorisées.

17. Risque lié aux ressources humaines

Il s'agit de la capacité de la société à trouver et à conserver le capital humain nécessaire à la bonne marche de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs.

3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle consistent en l'ensemble des mesures prises par GBL afin d'assurer que les risques principaux identifiés soient adéquatement maîtrisés.

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. Parmi ceux-ci, dix risques principaux ont été retenus et bénéficient d'une attention particulière.

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 39 mentionne les liens donnant accès aux sites Internet reprenant les travaux opérés par ces sociétés sur l'identification des risques et le contrôle interne.

Risques exogènes

Les risques exogènes liés à des facteurs externes tels que des évolutions de marché, des changements économiques, politiques et réglementaires peuvent avoir des impacts importants sur l'environnement opérationnel et la performance de GBL. Les facteurs de risque exogènes sont par définition générés à l'extérieur du périmètre de contrôle de la société et il n'est donc pas possible d'en maîtriser l'occurrence. Ces risques peuvent néanmoins être évalués afin d'y apporter des réponses qui en limiteront les impacts.

- Risque boursier : les fluctuations boursières sont inhérentes à l'activité de la société et ne peuvent être mitigées que par une diversification suffisante, des décisions réfléchies d'investissements ou de désinvestissements et une anticipation permanente des attentes du marché. Ce risque et les réponses qui peuvent y être apportées sont intimement liés au risque de portefeuille commenté ci-après.

- Risque d'éclatement de la zone euro : l'évolution du contexte économique et politique dans les zones d'activités du groupe est particulièrement suivie en termes d'exposition et d'évaluation des impacts potentiels et des besoins pour le groupe d'adapter sa stratégie d'investissements ou de mettre en place, en ce qui la concerne, des plans d'actions particuliers.
- Changements réglementaires : GBL s'efforce, avec des équipes compétentes, tant internes qu'externes, d'anticiper les changements de régulation qui s'imposent à elle afin d'éviter tout risque de non-conformité et les intègre à ses objectifs de performance et de respect de l'actionnaire et des tiers.

Risques endogènes

Dix risques ont été retenus pour bénéficier d'une attention particulière, à savoir :

- Risque de portefeuille
- Risque lié aux opérations de trésorerie
- Risque lié aux instruments financiers
- Risque de contrepartie
- Risque de liquidité
- Risque de taux d'intérêt
- Risque sur les activités en produits dérivés
- Risque lié à l'établissement des états financiers
- Risque de délégation de pouvoirs
- Risque de non-respect des pratiques professionnelles et des normes éthiques

1. Risque de portefeuille

La composition du portefeuille est un élément de performance essentiel pour GBL. Le choix de celui-ci s'inscrit dans un contexte de création de valeur pour ses actionnaires. GBL cherche à tempérer ce risque par la diversification de son portefeuille, par l'analyse des investissements et par le suivi de ses participations. Tout investissement ou désinvestissement fait l'objet d'analyses approfondies qui sont revues par le Management Exécutif et le Comité Permanent, puis approuvées par le Conseil d'Administration. Le suivi des participations est assuré par une revue systématique du portefeuille par les différents niveaux hiérarchiques compétents chez GBL ainsi que lors de chaque séance du Conseil d'Administration. La direction du département des Participations est régulièrement invitée au Conseil pour y présenter sa stratégie de développement.

Les responsables de GBL rencontrent régulièrement le management des investissements stratégiques et siègent généralement aux Comités et Conseils de ceux-ci. Un dialogue continu est par ailleurs maintenu avec des spécialistes des sociétés du portefeuille ou de leurs secteurs d'activités.

2. Risque lié aux opérations de trésorerie

Les opérations de trésorerie sont soumises à des limites et règles documentées, à des délégations de pouvoirs formalisées, à une séparation des tâches au niveau des paiements et à la réconciliation des données de trésorerie avec la comptabilité. Des outils informatiques appropriés sont utilisés, permettant notamment de suivre les positions de trésorerie, de réaliser des projections de cash-flows, d'évaluer les résultats des placements et de suivre la qualité des contreparties.

3. Risque lié aux instruments financiers

GBL a mis en place des règles strictes de séparation appropriée des tâches et des processus d'approbation interne. Toute opération financière requiert une double signature et fait l'objet d'une revue systématique par les départements financier et juridique.

En outre, les opérations majeures de financement ou d'endettement nécessitent l'aval du Conseil d'Administration qui peut en déléguer l'exécution au Management Exécutif de GBL.

4. Risque de contrepartie

GBL cherche à atténuer ce risque par une diversification des types de placement et des contreparties et par une revue continue de leur situation financière. A cet égard, au 31 décembre 2014, la trésorerie est, pour l'essentiel, placée sous forme de dépôts en comptes courants auprès d'un nombre limité de banques de premier rang, de SICAV monétaires sélectionnées en fonction de leur taille, volatilité et liquidité ainsi que sous forme de papier commercial de qualité à court terme. Les contrats financiers (dont les ISDA) sont revus en interne par le service juridique.

5. Risque de liquidité

Au 31 décembre 2014, l'endettement financier brut de GBL s'élève à EUR 2,06 milliards et se compose de tirages sur les lignes de crédit auprès de banques (EUR 0,20 milliard) et d'obligations souscrites par le marché (EUR 1,86 milliard). Cet endettement est partiellement compensé par la trésorerie disponible telle que reprise dans l'actif net ajusté (EUR 1,83 milliard). Par ailleurs, les obligations échangeables et convertibles sont couvertes par la détention des titres sous-jacents. GBL dispose de lignes de crédit confirmées auprès de diverses institutions financières à échéances s'étalant entre 2016 et 2019 pour un montant de EUR 1,75 milliard dont EUR 1,55 milliard ne sont pas tirés à fin 2014. De manière générale, GBL ne recourt que de façon limitée et sélective à l'endettement externe. GBL a émis des obligations destinées aux particuliers en 2010 (Retail bond de EUR 0,35 milliard), des obligations échangeables en titres Suez Environnement en septembre 2012 (EUR 0,40 milliard à l'émission – EUR 59 millions à fin 2014 suite à des conversions anticipées) et en titres GDF SUEZ en janvier 2013 (EUR 1,00 milliard) et des obligations convertibles en titres GBL en septembre 2013 (EUR 0,45 milliard).

6. Risque de taux d'intérêt

L'endettement financier de GBL est représenté par des obligations échangeables en titres Suez Environnement et GDF SUEZ, venant à échéance en 2015 et 2017 et portant des taux d'intérêt fixes de respectivement 0,125 % et 1,25 %, par des obligations convertibles en titres GBL venant à échéance en 2018 portant un taux d'intérêt fixe de 0,375 % et assorties d'une prime de remboursement de 5,14 % à maturité et enfin par un emprunt obligataire à 7,5 années destiné aux particuliers, expirant en 2017 et portant un taux d'intérêt fixe de 4 %. Les tirages sur les lignes de crédit bancaire ont été effectués à taux fixes. GBL n'est donc pas exposée au risque de hausse de taux sur son endettement à fin 2014. Au niveau de sa trésorerie, GBL a fait le choix de placer l'essentiel de celle-ci à taux variable de sorte qu'elle soit mobilisable à tout moment et puisse ainsi concourir à la flexibilité et la sécurisation du groupe en cas d'investissement ou de matérialisation de risques exogènes. Cette trésorerie fait l'objet d'un monitoring précis en fonction de l'évolution des paramètres de marché et des contraintes propres à GBL. A cet égard, le groupe reste donc attentif à l'évolution des taux et à leur signification dans le contexte économique général.

7. Risque sur les activités en produits dérivés

GBL a recours aux produits dérivés. Ces opérations s'effectuent dans le cadre d'une documentation bien établie et d'enveloppes prédéfinies. Elles font l'objet d'un suivi systématique et d'une gestion dynamique si nécessaire. Le risque y relatif, fin décembre 2014, est faible au regard des montants notionnels en jeu et de la taille du groupe.

8. Risque lié à l'établissement des états financiers

GBL publie quatre fois par an des résultats financiers consolidés. Ces derniers font l'objet d'une revue au sein de comités internes puis du Comité d'Audit avant d'être arrêtés par le Conseil d'Administration. Les sujets comptables complexes, notamment l'application des IFRS, sont identifiés et discutés avec le Commissaire et en Comité d'Audit. L'analyse porte également sur les opérations significatives et les événements marquants de la période sous revue. Un budget et des révisions de prévisions sont présentés lors de ces réunions. Les modes de financement, la gestion de la trésorerie et l'accès aux liquidités font également l'objet de discussions approfondies. En outre, le processus de consolidation repose sur un système informatique centralisé en place dans les filiales du groupe qui permet d'assurer la cohésion et la comparabilité des plans et traitements comptables. Quant au processus d'enregistrement comptable des opérations, il se base sur une séparation adéquate des tâches, une revue des opérations non-récurrentes par la direction financière, une documentation appropriée des opérations de trésorerie et relatives aux investissements, ainsi qu'une documentation du processus de réconciliation des comptes.

Enfin, le Commissaire (Deloitte Reviseurs d'Entreprises) effectue ses diligences d'audit, commente le déroulement de sa mission et présente ses conclusions au Comité d'Audit.

9. Risque de délégation de pouvoirs

La société dispose d'un système de pouvoirs internes adapté à son fonctionnement. Chaque opération nécessite l'accord préalable d'au moins deux personnes. Plus spécifiquement, en ce qui concerne ce principe de double approbation, les statuts prévoient que deux Administrateurs peuvent valablement engager la société. Dans le cadre de la gestion journalière, qui ne se limite pas à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration mais s'étend à tous les actes nécessaires à assurer les activités courantes de GBL, les Administrateurs-Délégués jouissent d'une large autonomie et agissent conjointement.

Des mandats spéciaux ont en outre été attribués par le Conseil afin d'engager GBL vis-à-vis de tiers, notamment pour les transferts bancaires, les opérations de trésorerie, les contrats d'instruments dérivés et les livraisons de titres pour lesquels un Administrateur et un membre de la direction peuvent signer conjointement.

10. Risque de non-respect des pratiques professionnelles et des normes éthiques

GBL souhaite jouer un rôle de premier plan dans la promotion et la mise en œuvre de bonnes pratiques professionnelles et de normes éthiques. Le groupe entend réaliser son objectif de création de valeur sur la base d'une stratégie à long terme dans le strict respect de principes éthiques repris dans le Code de Déontologie et la Charte de Gouvernance d'Entreprise, lesquels s'appliquent aux Administrateurs et au personnel du groupe. Le système de contrôle mis en place intègre des activités de contrôle destinées à prévenir ce risque de comportement inadapté au sein des principaux cycles opérationnels de la société (séparation des pouvoirs, délégations de pouvoirs formalisées, systèmes informatiques et de gestion de l'information performants, recrutement et rétention d'un personnel qualifié, ...). GBL organise sa communication de façon à assurer qu'elle soit complète, fiable et transparente et qu'elle contribue à renforcer l'image et la réputation du groupe.

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 sont publiées 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 et les entreprises associées en fonction des publications.

Des sauvegardes informatiques sont organisées de manière journalière et un stockage hebdomadaire permet de faire face à une perte totale éventuelle des données financières.

Des accès restreints aux logiciels informatiques (comptabilité, consolidation, paiement et rémunération) sont également d'application.

5. Surveillance et monitoring

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

Rapport d'activités

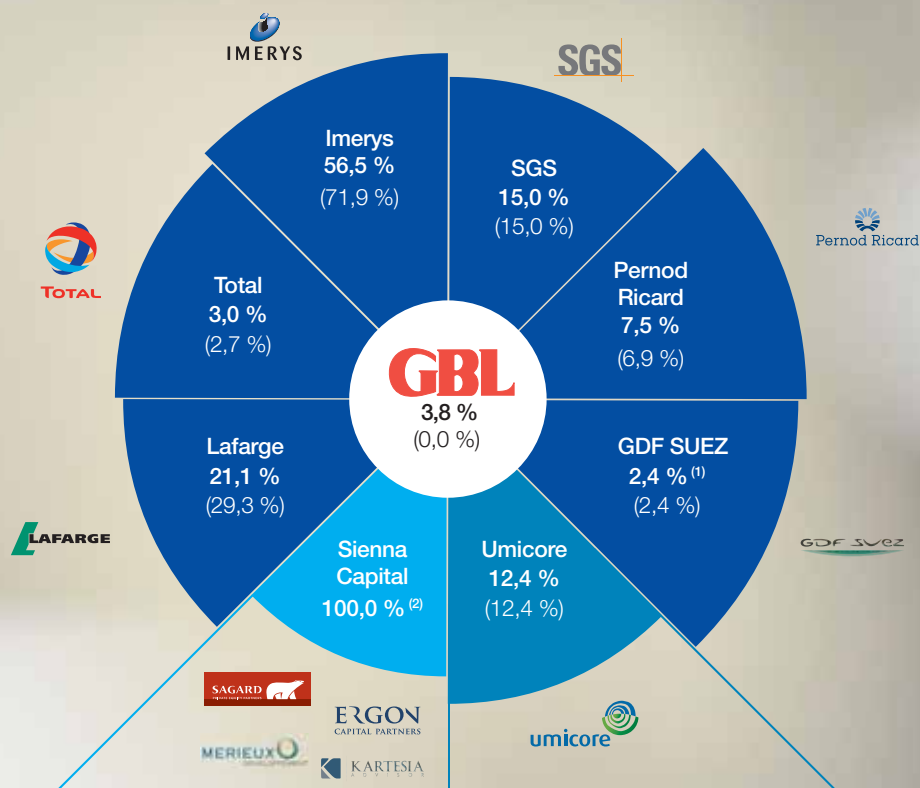
Portefeuille au 31 décembre 2014	47
Participations Stratégiques	48
Lafarge.....	50
Total	52
Imerys.....	54
SGS	56
Pernod Ricard	58
GDF SUEZ.....	60
Investissements Pépinière.....	62
Umicore	64
Pilier Financier (Sienna Capital).....	66
Ergon Capital Partners	69
Sagard	69
Kartesia	69
Mérieux Développement	69

Portefeuille au 31 décembre 2014

% en capital (% en droits de vote)

Participations Stratégiques

Des investissements, généralement de taille supérieure au milliard d'euros, dans des sociétés principalement cotées en bourse, dans lesquelles GBL peut exercer une influence certaine. Ils représentent l'essentiel de l'actif net ajusté.



Pilier Financier

Des participations significatives dans des fonds de private equity, de dettes ou à thématiques spécifiques.

Investissements Pépinière

Une sélection réduite de participations de taille moins importante (EUR 250-750 millions), cotées en bourse ou non, ayant le potentiel de devenir stratégiques dans la durée.

(1) Dont 0,1 % en placement de trésorerie

(2) Le pourcentage de 100 % reflète la détention à 100 % de GBL dans Sienna Capital (ne reflète pas le pourcentage de détention de GBL dans les actifs sous-jacents ou les sociétés du portefeuille)

Participations Stratégiques

GBL vise à créer de la valeur dans la durée à travers un portefeuille diversifié autour de trois types d'actifs : Participations Stratégiques, Investissements « Pépinière » et Pilier Financier. Tandis que ces deux derniers sont en phase de développement, la large majorité des investissements actuels sont aujourd'hui des Participations Stratégiques avec des valeurs individuelles dépassant généralement le milliard d'euros.

Au sein des Participations Stratégiques, GBL joue son rôle d'actionnaire à long terme, tout en effectuant périodiquement des rotations afin d'assurer un équilibre du portefeuille entre valeurs de croissance et valeurs de rendement.

Ainsi, en 2014, GBL a :

- cédé une fraction supplémentaire de sa position en Total, à concurrence de 0,6 % du capital de la société ;
- cédé la quasi totalité de ses actions Suez Environnement via la conversion anticipée des obligations échangeables émises en 2012 ;
- soutenu le rapprochement entre Lafarge et Holcim afin de créer le leader mondial du secteur ;
- accompagné Imerys dans sa stratégie de croissance externe en facilitant le rapprochement avec S&B.

Gouvernance

GBL souhaite occuper une position d'actionnaire de référence au capital de ses Participations Stratégiques afin d'y exercer un rôle actif dans la gouvernance. GBL est le premier actionnaire d'Imerys et de Lafarge. Elle est le principal actionnaire, aux côtés d'autres groupes familiaux, de Pernod Ricard ou SGS ; enfin, elle est l'actionnaire historique de Total. Dans toutes ses Participations, GBL est présente au Conseil d'Administration et dans les Comités (Comités Stratégique, d'Audit et de Nominations et Rémunérations).

GBL contribue à la création de valeur, en étroite collaboration avec les équipes de management, à trois niveaux : approbation et appui de la stratégie, choix des principaux dirigeants et de la politique de rémunération et définition de la structure financière la mieux adaptée à la création de valeur.

Critères d'investissement

Le portefeuille des Participations Stratégiques et les nouveaux investissements de GBL répondent à des critères clairs.

Les Participations Stratégiques peuvent être cotées ou non, doivent avoir leur siège en Europe, détenir un leadership mondial dans leur secteur et être exposées à des marchés en croissance leur conférant un fort potentiel de création de valeur. Elles doivent avoir des moyens financiers alignés avec leur stratégie et être dirigées par des managers de qualité animés d'une vision stratégique créatrice de valeur que le soutien d'un actionnaire de long terme et amical comme GBL leur permettra de réaliser.



GDF SUEZ
P.60

Total
P.52

Lafarge
P.50

Pernod Ricard
P.58

93,4 %
du
portefeuille
de GBL

valeur
**EUR
14.075**
millions

SGS
P.56

Imerys
P.54

Lafarge est leader mondial des matériaux de construction : ciment, granulats et béton

Profil

Lafarge est le deuxième producteur mondial de ciment, le deuxième producteur de granulats et le quatrième producteur de béton prêt à l'emploi. Le groupe a deux priorités stratégiques : les marchés du ciment en croissance et l'innovation, notamment en regard des enjeux de l'urbanisation et de la construction durable.

Performance 2014

L'année 2014 a été marquée par une croissance organique du chiffre d'affaires de 3 %, principalement soutenue par la hausse des prix et volumes du ciment et par la croissance aux Etats-Unis et en Asie, et ce malgré l'impact négatif au second semestre des troubles politiques au Moyen-Orient. Le groupe a poursuivi ses efforts et a atteint ses objectifs de réduction de coûts et d'innovation en générant EUR 600 millions d'EBITDA additionnels. Dans le même temps, Lafarge a réduit sa dette nette de EUR 0,5 milliard, grâce à la poursuite du plan de cessions d'actifs générant EUR 1,15 milliard de produits, compensant le recul du cash-flow opérationnel.

Principales données financières

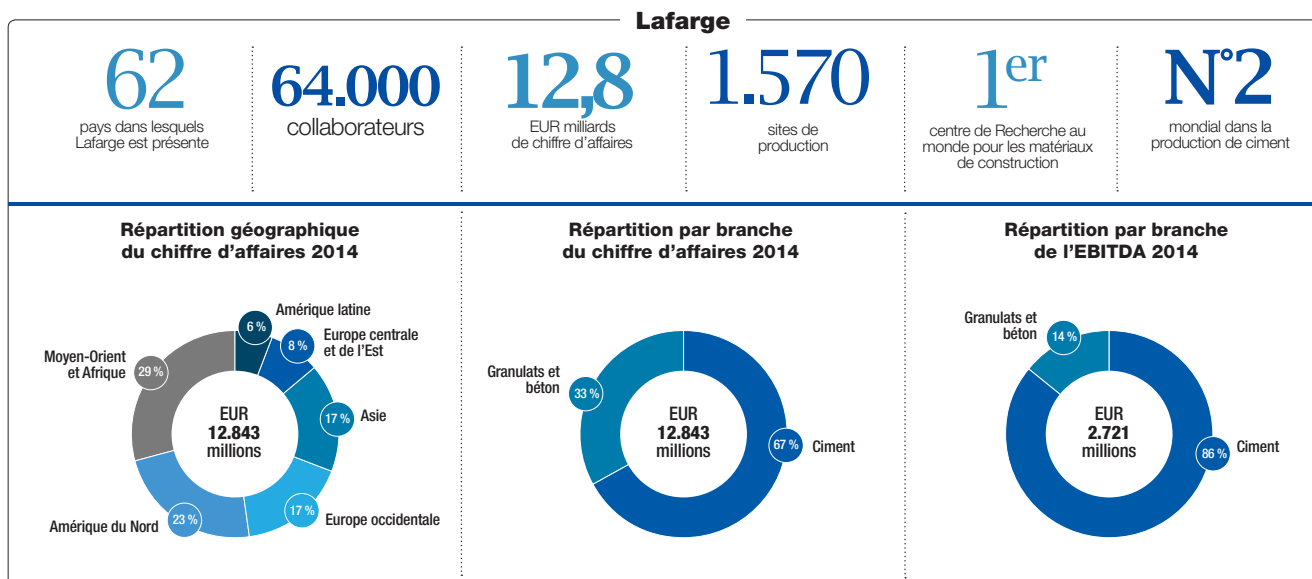
	2014	2013 ⁽¹⁾	2012 ⁽²⁾
Compte de résultats simplifié (en EUR millions)			
Chiffre d'affaires	12.843	13.091	15.816
Résultat brut d'exploitation (EBITDA)	2.721	2.794	3.423
Résultat opérationnel courant (EBIT)	1.881	1.937	2.179
Résultat net (part du groupe)	143	601	365

Bilan simplifié (en EUR millions)			
Capitaux propres (part du groupe)	15.453	14.555	15.666
Intérêts minoritaires	1.836	1.730	2.082
Dette financière nette	9.310	9.846	11.317
Taux d'endettement (en %)	54	60	64
Dette financière nette/EBITDA (x)	3,4	3,5	3,3

(1) Les chiffres 2013 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 11 révisée
(2) Les chiffres 2012 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 19 révisée

Données opérationnelles

	2014	2013	2012
Volumes de ventes			
Ciment (en millions de tonnes)	116,4	114,4	141,1
Purs granulats (en millions de tonnes)	161,4	165,0	188,3
Béton prêt à l'emploi (en millions de m³)	26,4	26,7	31,8





Communication financière
Stéphanie Billet
Directrice relations investisseurs
Tél. : +33 (0)1 44 34 11 11
stephanie.billet@lafarge.com
www.lafarge.com



Perspectives

Le management de Lafarge anticipe pour 2015 une croissance globale de la demande de ciment comprise entre 2 et 5 % par rapport à 2014, bénéficiant de la croissance des pays émergents. Le groupe a comme objectif de générer un EBITDA additionnel de EUR 1,1 milliard sur 2015-2016 grâce à ses actions en matière de réduction des coûts et d'innovation et d'atteindre un EBITDA compris entre EUR 3 et 3,2 milliards en 2015. Lafarge entend également limiter ses investissements à EUR 1,1 milliard et réduire sa dette nette à EUR 8,5 - 9 milliards.

Cours de bourse 2014



GBL et Lafarge

Premier actionnaire de Lafarge depuis 2006, GBL a appuyé la stratégie de développement global de ses activités et de promotion de l'innovation. Dans un contexte de ralentissement économique dans les pays industrialisés, GBL a soutenu et favorisé les initiatives du management visant à améliorer la productivité du portefeuille d'actifs et renforcer le bilan de Lafarge : réductions des coûts et promotion de l'innovation, réactivité renforcée dans l'allocation du capital et programme de cessions ciblées. Les effets de ces initiatives ont été visibles dans les résultats 2013 et 2014 et se poursuivront en 2015. 2015 devrait également être l'année de la réalisation de la fusion entre Lafarge et Holcim attendue au premier semestre.

Données de marché et relatives à la participation de GBL

	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Données boursières			
Nombre d'actions émises (en milliers)	287.541	287.365	287.256
Capitalisation boursière (en EUR millions)	16.700	15.653	13.854
Dernier cours de bourse (en EUR/action)	58,08	54,47	48,23
Résultat net dilué (en EUR/action)	0,49	2,08	1,27
Dividende (en EUR/action)	1,27 ⁽²⁾	1,00	1,00

Investissement de GBL

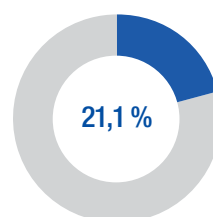
Participation en capital (en %)	21,1	21,0	21,0
Participation en droits de vote (en %)	29,3	27,2	27,4
Valeur boursière de la participation (en EUR millions)	3.518	3.285	2.909
Dividendes encaissés par GBL (en EUR millions)	61	61	30

Représentants dans les organes statutaires	3	3	3
--	---	---	---

(1) Ajusté de l'application de la norme IAS 19 révisée

(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2015 de Lafarge

Capital détenu par GBL

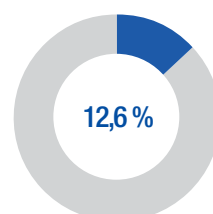


Représentants dans les organes statutaires

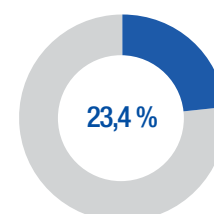


3 sur 18

Quote-part de Lafarge dans les dividendes nets encaissés par GBL



Quote-part de Lafarge dans le portefeuille de GBL



Total est un groupe pétrolier et gazier intégré de dimension mondiale, également présent dans la chimie

Profil

Total est l'un des premiers groupes pétroliers et gaziers mondiaux. La société, présente dans plus de 130 pays, couvre tous les secteurs de l'industrie pétrolière de l'Amont et de l'Aval. Total est aussi un acteur majeur de la chimie et participe au développement des énergies renouvelables.

Performance 2014

En 2014, Total a affiché un résultat net ajusté de USD 12,8 milliards, en baisse de 10 % par rapport à 2013 et en ligne avec la baisse du prix du Brent (-9 %). Les résultats de l'Amont ont été affectés par la forte baisse du prix du Brent au deuxième semestre, lequel termine l'année à USD 55 par baril, alors que le groupe renouait dans le même temps avec la croissance de ses productions. Le secteur Raffinage – Chimie a poursuivi son redressement opérationnel et a atteint ses objectifs de rentabilité avec un an d'avance. Le secteur Marketing & Services a quant à lui été pénalisé par l'impact des conditions climatiques sur les ventes du premier semestre en Europe et des marges plus basses. Les dépréciations exceptionnelles d'actifs, essentiellement dans les sables bitumineux au Canada, le gaz non-conventionnel notamment aux Etats-Unis et le raffinage européen reflètent la dégradation de l'environnement et impactent le résultat net de USD 7,1 milliards. La réduction annoncée des investissements organiques a été amorcée avec une diminution de 7 % par rapport à 2013, à USD 26,4 milliards. Le bilan reste solide, malgré l'augmentation du gearing fin 2014.

Principales données financières

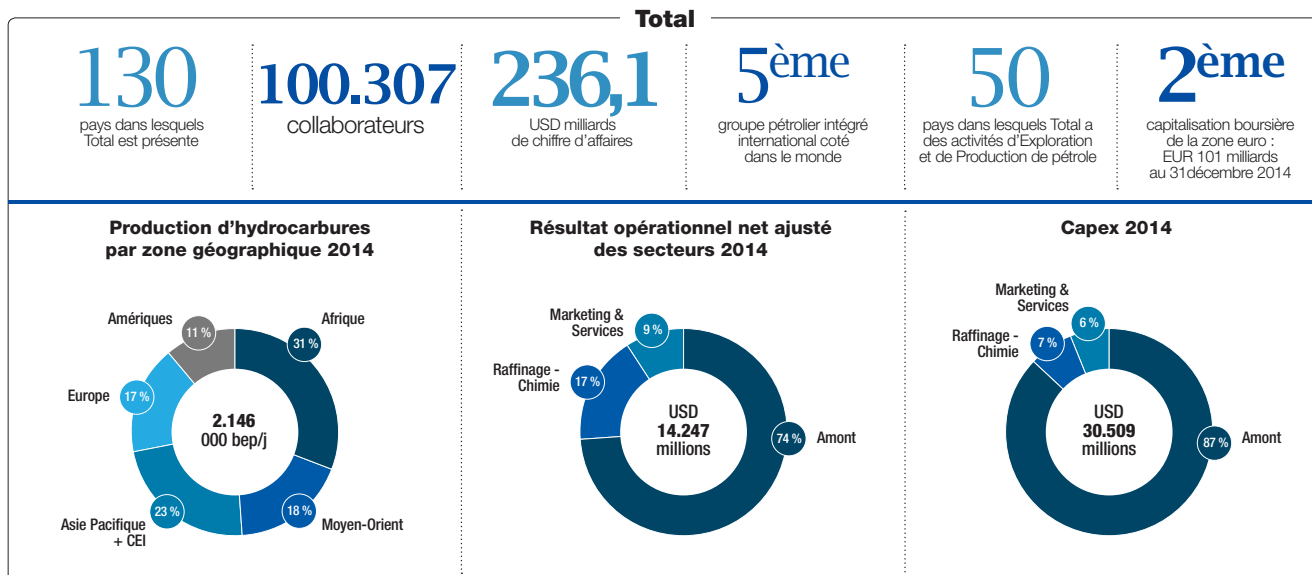
	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Compte de résultats simplifié (en USD millions)			
Chiffre d'affaires	236.122	251.725	257.038
Résultat opérationnel net ajusté des secteurs	14.247	15.861	17.153
Résultat net ajusté (part du groupe)	12.837	14.292	15.772
Résultat net (part du groupe)	4.244	11.228	13.630

Bilan simplifié (en USD millions)			
Capitaux propres (part du groupe)	90.330	100.241	91.458
Intérêts minoritaires	3.201	3.138	1.644
Dette nette	28.754	23.612	19.998
Taux d'endettement (en %) ⁽²⁾	29,8	22,0	21,5

(1) Les chiffres 2012 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 19 révisée
(2) Total présente son taux d'endettement après répartition du résultat, les chiffres ci-dessus sont avant cette répartition

Données opérationnelles

	2014	2013	2012
Paramètres d'environnement			
Brent (en USD/b, moyenne sur l'année)	99,0	108,7	111,7
Marges de raffinage européennes (ERMI – en USD/t)	18,7	17,9	36,0
Données opérationnelles			
Production d'hydrocarbures (en '000 de bep/j)	2.146	2.299	2.300





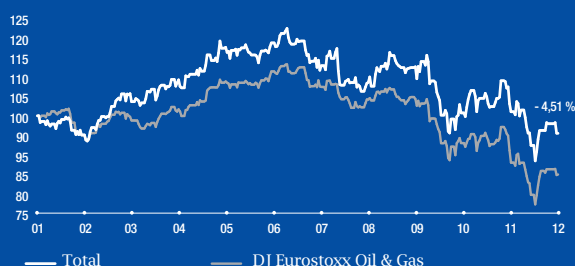
Communication financière
Mike Sangster
Directeur de la Communication Financière
Tél. : +44 (0)207 719 79 62
mike.sangster@total.com
www.total.com



Perspectives

En réponse à la récente chute des prix du pétrole, Total a lancé un ambitieux plan d'ajustement qui générera USD 8 milliards de cash additionnel et réduira son point mort de USD40/baril, sans compromettre la priorité donnée à la sécurité. Ce plan inclut une réduction de plus de 10 % des investissements organiques, le renforcement du programme de réduction des coûts opératoires (USD 1,2 milliard), la baisse (30 %) du budget d'exploration et l'accélération de son programme de cessions. A moyen terme, le groupe se focalise sur la génération de cashflow et la baisse de son point mort, tout en confirmant sa stratégie de croissance.

Cours de bourse 2014



GBL et Total

Actionnaire de référence de PetroFina jusqu'à son rapprochement avec Total en 1998, GBL a participé activement à la consolidation du secteur pétrolier en épaulant la fusion de Total avec Elf en 2000. Au cours de l'exercice 2014, GBL a soutenu la transition managériale après le décès accidentel de Christophe de Margerie et appuyé les mesures fortes prises par Total pour répondre au nouvel environnement de prix du pétrole.

Données de marché et relatives à la participation de GBL

	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Données boursières			
Nombre d'actions émises (en milliers)	2.385.268	2.377.678	2.365.933
Capitalisation boursière (en EUR millions)	101.374	105.878	92.295
Dernier cours de bourse (en EUR/action)	42,52	44,53	39,01
Résultat net ajusté dilué (en USD/action)	5,63	6,29	6,96
Dividende (en EUR/action)	2,44⁽²⁾	2,38	2,34

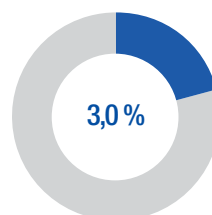
Investissement de GBL

Participation en capital (en %)	3,0	3,6	4,0
Participation en droits de vote (en %)	2,7	3,3	3,7
Valeur boursière de la participation (en EUR millions)	3.052	3.818	3.665
Dividendes encaissés par GBL (en EUR millions)	160	193	199

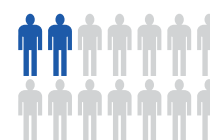
Représentants dans les organes statutaires	2	2	2
--	----------	---	---

(1) Ajusté de l'application de la norme IAS 19 révisée
(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2015 de Total. Le solde de EUR 0,61 par action pourra être payé soit en numéraire, soit en actions nouvelles en bénéficiant d'une décote de 10 %

Capital détenu par GBL

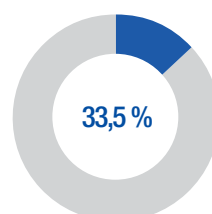


Représentants dans les organes statutaires

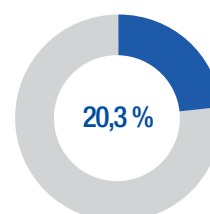


2 sur 14

Quote-part de Total dans les dividendes nets encaissés par GBL



Quote-part de Total dans le portefeuille de GBL



Imerys est leader mondial des spécialités minérales

Profil

Imerys extrait, transforme, valorise et combine une gamme unique de minéraux pour apporter des fonctionnalités essentielles aux produits et procédés de production de ses clients. Ces minéraux se retrouvent dans un très grand nombre d'applications dans les biens de consommation, l'équipement industriel ou la construction.

Performance 2014

Imerys a retrouvé une croissance organique positive en 2014 dans un environnement économique contrasté, caractérisé par le ralentissement de l'Allemagne et de l'Europe du Nord, la reprise économique aux Etats-Unis, une hausse de l'activité en Inde et l'affaiblissement de la Chine et du Brésil. Le résultat et la marge opérationnelle du groupe ont ainsi progressé dans un contexte où le chiffre d'affaires est resté pratiquement stable par rapport à 2013. La génération de trésorerie permet au groupe de financer sa croissance et de verser un dividende de EUR 1,65, tout en maintenant une dette financière nette stable. Imerys a poursuivi au cours de l'année sa stratégie de développement par le rapprochement avec S&B, leader de la bentonite, des fondants pour la coulée continue de l'acier, de la wollastonite et de la perlite pour la construction au niveau mondial.

Principales données financières

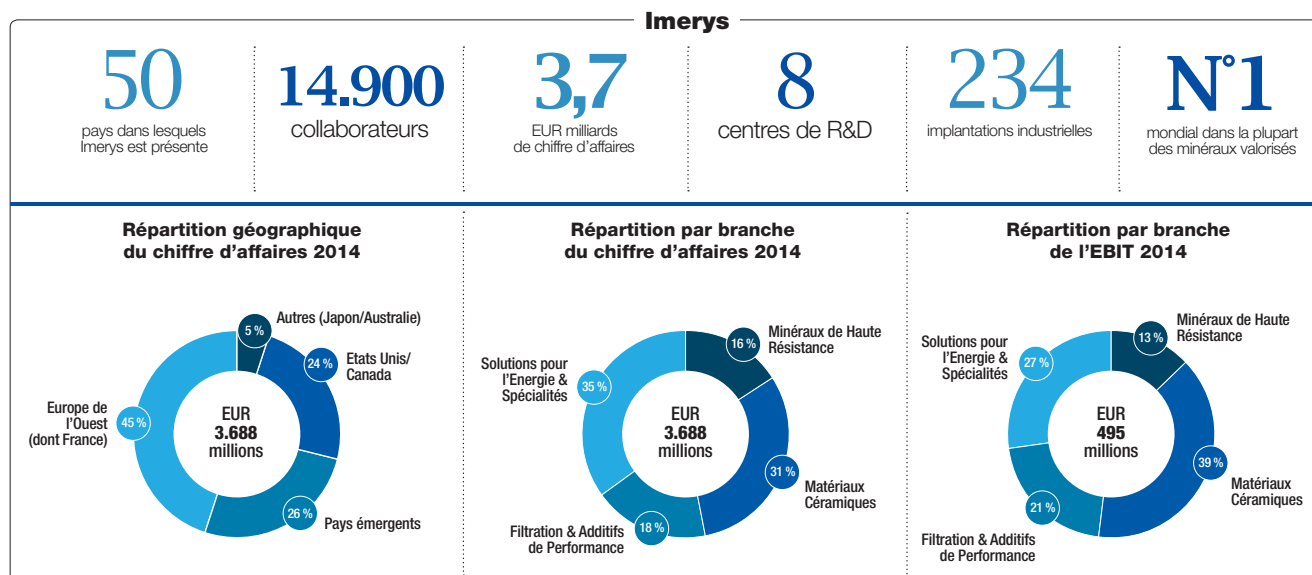
	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Compte de résultats simplifié (en EUR millions)			
Chiffre d'affaires	3.688	3.698	3.885
Résultat brut d'exploitation (EBITDA)	674	650	663
Résultat opérationnel courant (EBIT)	495	477	488
Résultat net ajusté (part du groupe)	316	304	301
Résultat net (part du groupe)	272	242	291

Bilan simplifié (en EUR millions)			
Capitaux propres (part du groupe)	2.444	2.248	2.237
Intérêts minoritaires	26	24	24
Dette financière nette	870	885	875
Taux d'endettement (en %)	35	39	39
Dette financière nette/EBITDA (x)	1,3	1,4	1,3

(1) Les chiffres 2012 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 19 révisée

Données opérationnelles

	2014	2013	2012
Estimation des réserves minérales prouvées et probables (en millions de tonnes)			
Carbonates	255	248	235
Kaolin	102	106	103
Minéraux pour Filtration (perlite et diatomite)	46	47	43
Talc	34	34	35





Communication financière
Vincent Gouley
Relations Investisseurs/Analystes
Tél.: +33 (0)1 49 55 64 69
finances@imerys.com
www.imerys.com



Perspectives

L'incertitude demeure sur la reprise de la croissance en Europe et les perspectives sont contrastées dans les pays émergents. Aux États-Unis, la croissance est soutenue, à l'exception du marché des proppants, impacté par la forte baisse du prix du pétrole. Dans ce contexte, le groupe s'attachera à être réactif pour s'adapter aux évolutions défavorables sur certains marchés et saisir les opportunités qui pourraient émerger. À cet égard, l'intégration de la société S&B devrait contribuer à l'accélération de la croissance du groupe.

Cours de bourse 2014



GBL et Imerys

Actionnaire historique d'Imerys, GBL en est devenue l'actionnaire majoritaire en 2011, après le rachat des parts détenues par Pargesa Holding SA. GBL a participé au fil du temps à la transformation du groupe minier initial en un leader mondial des minéraux. GBL soutient le management dans la mise en œuvre de sa stratégie. Elle a ainsi notamment facilité les discussions et signé un pacte d'actionnaires avec la famille Kyriacopoulos, fondateur et actionnaire majoritaire de S&B, sans action de concert.

Données de marché et relatives à la participation de GBL

	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Données boursières			
Nombre d'actions émises (en milliers)	75.886	76.238	75.369
Capitalisation boursière (en EUR millions)	4.623	4.819	3.632
Dernier cours de bourse (en EUR/action)	61,01	63,21	48,19
Résultat courant net (en EUR/action)	4,15	4,03	4,13
Résultat net dilué (en EUR/action)	3,51	3,17	3,84
Dividende (en EUR/action)	1,65⁽²⁾	1,60	1,55

Investissement de GBL

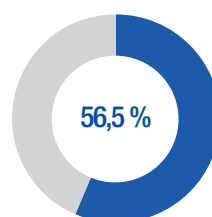
Participation en capital (en %)	56,5	56,2	56,9
Participation en droits de vote (en %)	71,9	71,6	66,2
Valeur boursière de la participation (en EUR millions)	2.614	2.709	2.065
Dividendes encaissés par GBL (en EUR millions)	69	66	64

Représentants dans les organes statutaires	7	6	7
--	----------	---	---

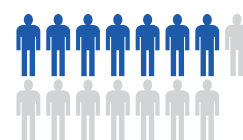
(1) Ajusté de l'application de la norme IAS 19 révisée

(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2015 d'Imerys

Capital détenu par GBL

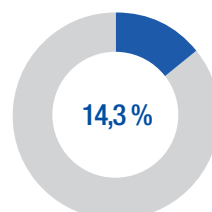


Représentants dans les organes statutaires

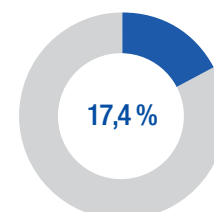


7 sur 15

Quote-part de Imerys dans les dividendes nets encaissés par GBL



Quote-part de Imerys dans le portefeuille de GBL



SGS est le leader mondial de l'inspection, de la vérification, du test et de la certification

Profil

SGS fournit des solutions adaptées d'inspection, de vérification, de test et de certification à ses clients pour rendre leurs activités commerciales plus rapides, plus simples et plus efficaces. Son réseau mondial comprend plus de 1.650 bureaux et laboratoires et des effectifs diversifiés de 84.246 employés travaillant dans plus de 150 pays.

Performance 2014

En 2014, SGS affiche une croissance organique de 4,0 % soutenue par l'ensemble des divisions, à l'exception de l'activité Governments & institutions et de l'activité Mineral qui continue de souffrir d'un environnement dégradé. Le groupe a poursuivi sa stratégie de croissance externe contribuant à 1,4 % du chiffre d'affaires en 2014. Dix sociétés ont été acquises, dont quatre hors d'Europe, dans les divisions Industrial, Automotive, Consumer Testing et Environmental Services. La marge opérationnelle ajustée est en léger recul, à 16,1 %, alors que le résultat net, quote-part du groupe, est en hausse de 4,8 % à CHF 629 millions. Les cash flows opérationnels ont diminué de 3,8 % en raison de besoins accrus en fonds de roulement, à l'inverse du free cash flow qui augmente de 2,7 % suite à la baisse des investissements.

Principales données financières

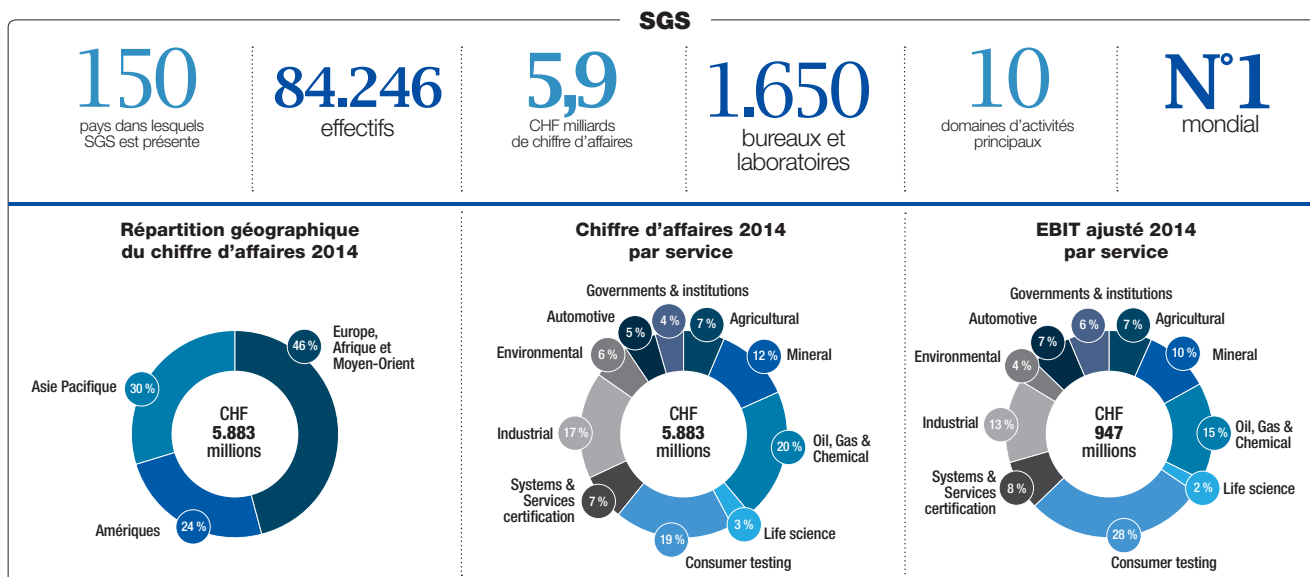
	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Compte de résultats simplifié (en CHF millions)			
Chiffre d'affaires	5.883	5.830	5.569
EBITDA ajusté	1.226	1.251	1.181
Résultat d'exploitation ajusté (EBIT)	947	977	931
Bénéfice net (part du groupe)	629	600	545

Bilan simplifié

(en CHF millions)

Capitaux propres (part du groupe)	2.327	2.143	2.060
Intérêts minoritaires	76	69	58
Dettes financières nettes	340	334	335
Taux d'endettement (en %)	14	15	16
Dettes financières nettes/EBITDA (x)	0,3	0,3	0,3

(1) Les chiffres 2012 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 19 révisée





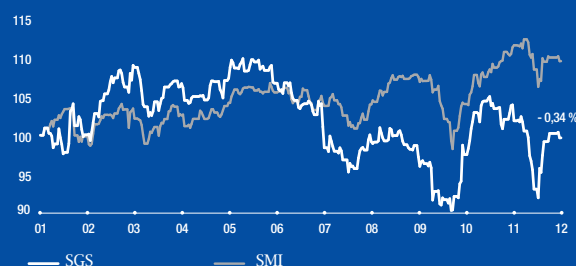
Communication financière
Jean-Luc de Buman
Senior Vice President
Tél. : +41 (0)227 39 93 31
jean-luc.debuman@sgs.com
www.sgs.com



Perspectives

En dépit de la récente appréciation du franc suisse, SGS a l'intention de poursuivre sa stratégie de croissance profitable. Le groupe vise un maintien de ses marges et une croissance de 4 % à 6 % à taux de change constants et en dehors de l'impact potentiellement négatif de la faiblesse persistante des prix du pétrole. La société a annoncé un programme de rachat d'actions à concurrence de CHF 750 millions dont jusqu'à CHF 500 millions pour annulation.

Cours de bourse 2014



GBL et SGS

GBL est représentée par trois Administrateurs au Conseil d'Administration depuis juillet 2013, suite à l'acquisition début juin 2013 du bloc de 15 % du capital détenu par Exor. GBL appuie le management dans sa stratégie de croissance organique globale et d'acquisitions ciblées dans des activités et zones géographiques prioritaires, en parallèle avec un niveau de dividende soutenu. GBL a validé les choix managériaux en la personne de Frankie Ng, promu CEO à compter du 12 mars 2015 en remplacement de Chris Kirk, ainsi que celui de Carla De Geyseler nommée CFO du groupe en novembre 2014.

Données de marché et relatives à la participation de GBL

	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Données boursières			
Nombre d'actions émises (en milliers)	7.822	7.822	7.822
Capitalisation boursière (en CHF millions)	15.997	16.052	15.848
Dernier cours de bourse (en CHF/action)	2.045	2.052	2.026
Bénéfice net dilué (en CHF/action)	81,65	77,84	71,52 ⁽¹⁾
Bénéfice net de base ajusté (en CHF/action)	82,69	85,27	81,06 ⁽¹⁾
Dividende ordinaire (en CHF/action)	68,00⁽²⁾	65,00	30,00
Dividende exceptionnel (en CHF/action)	n.a.	n.a.	28,00

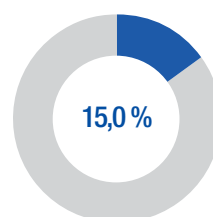
Investissement de GBL

Participation en capital (en %)	15,0	15,0	-
Participation en droits de vote (en %)	15,0	15,0	-
Valeur boursière de la participation (en EUR millions)	1.995	1.962	-
Dividendes encaissés par GBL (en EUR millions)	62,3	n.a.	-

Représentants dans les organes statutaires

(1) Ajusté de l'application de la norme IAS 19 révisée
(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2015 de SGS

Capital détenu par GBL

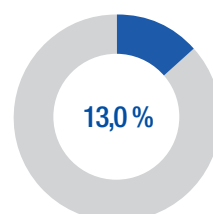


Représentants dans les organes statutaires

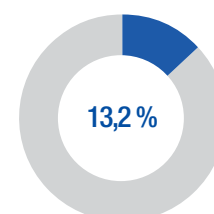


3 sur 9

Quote-part de SGS dans les dividendes nets encaissés par GBL



Quote-part de SGS dans le portefeuille de GBL



Pernod Ricard, co-leader mondial des Vins & Spiritueux

Profil

Depuis sa création en 1975, une importante croissance interne et de nombreuses acquisitions, notamment celles de Seagram en 2001, d'Allied Domecq en 2005 et de Vin&Sprit en 2008, ont permis à Pernod Ricard de constituer le portefeuille le plus premium de l'industrie et de devenir le co-leader du marché des Vins & Spiritueux dans le monde. Ce portefeuille comprend notamment 14 marques stratégiques, 18 marques clés locales et 4 marques de vin premium prioritaires que le groupe produit et distribue au sein de son propre réseau de distribution mondial.

Performance 2013-2014

Pernod Ricard a délivré des résultats robustes et en ligne avec la guidance dans un environnement moins favorable qu'en 2012-2013 suite aux difficultés rencontrées en Chine : en organique, le chiffre d'affaires du groupe est stable, le résultat opérationnel courant affiche une hausse de 2 % et le résultat net courant part du groupe augmente de 9 %. Après un effet devises défavorable, les reculs sont de respectivement 7 %, 8 % et 9 %.

L'exercice a été marqué par la plus forte croissance interne de la marge opérationnelle depuis quatre ans et par la poursuite du désendettement.

Principales données financières

	30/06/2014	30/06/2013 ⁽¹⁾	30/06/2012 ⁽¹⁾
Compte de résultats simplifié (en EUR millions)			
Chiffre d'affaires	7.945	8.575	8.215
Résultat opérationnel courant	2.056	2.231	2.114
Résultat net courant (part du groupe)	1.185	1.228	1.201
Résultat net (part du groupe)	1.016	1.172	1.146

Bilan simplifié (en EUR millions)			
Capitaux propres (part du groupe)	11.621	11.014	10.803
Intérêts minoritaires	157	165	169
Dette financière nette	8.353	8.727	9.363
Taux d'endettement (en %)	71	78	85
Dette financière nette/EBITDA (x)	3,6	3,5	3,8

(1) Les chiffres 2013 et 2012 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 19 révisée

Données opérationnelles

	30/06/2014	30/06/2013	30/06/2012
Volumes des marques stratégiques (millions de caisses de 9 l)			
14 marques stratégiques	46,8	47,3	47,2
4 Vins Premiums Prioritaires	10,6	10,7	10,8

Pernod Ricard

80

pays dans lesquels
Pernod Ricard
est présente

18.523
collaborateurs

7,9

EUR milliards
de chiffre d'affaires

101

sites de
production

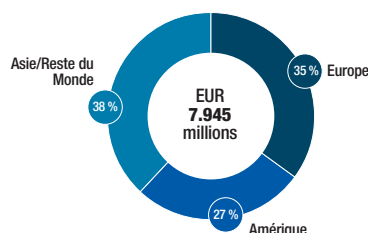
19

marques au sein
du Top 100 mondial

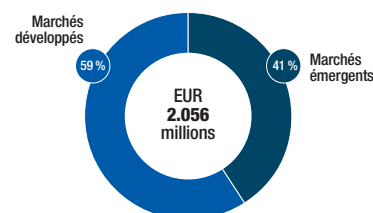
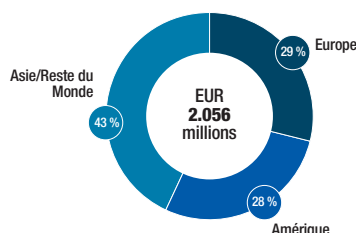
N°1

mondial des
spiritueux Premium
et Prestige

Répartition géographique du chiffre d'affaires 2013-2014



Répartition du résultat opérationnel courant 2013-2014





Communication financière
Julia Massies
Directeur, Communication Financière
& Relations Investisseurs
Tél. : +33 (0)1 41 00 41 71
Julia.Massies@pernod-ricard.com
www.pernod-ricard.com



Perspectives

Les résultats du premier semestre de l'exercice 2014-2015 sont globalement en ligne avec les attentes : croissance interne du chiffre d'affaires de 1 % et résultat opérationnel courant stable. Ajustée pour le décalage du nouvel an chinois, la croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant aurait été de 2 %. Pour l'ensemble de l'exercice 2014-2015, Pernod Ricard s'attend à une croissance interne de +1 à +3 % du résultat opérationnel courant. Par ailleurs, le résultat opérationnel devrait bénéficier d'un effet devises favorable estimé à EUR 140 millions sur l'ensemble de l'exercice 2014. Par contre, la force du dollar face à l'euro entraîne une hausse de l'endettement, qui est remonté à EUR 9,0 milliards fin décembre 2014.

Cours de bourse 2014



GBL et Pernod Ricard

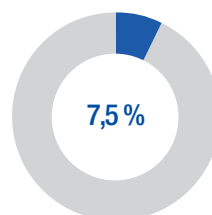
GBL est l'actionnaire de référence derrière la famille Ricard avec laquelle il maintient une relation de confiance depuis de nombreuses années. GBL salue la nomination d'Alexandre Ricard comme Président Directeur Général du groupe et soutient pleinement la stratégie claire et constante menée par le groupe : premiumisation, soutien actif des marques, innovation et expansion géographique. Cette stratégie de croissance, essentiellement interne, permet à Pernod Ricard de poursuivre son désendettement tout en exploitant pleinement le potentiel de son positionnement dans les marchés émergents.

Données de marché et relatives à la participation de GBL

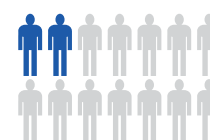
	30/06/2014	30/06/2013	30/06/2012 ⁽¹⁾
Données boursières			
Nombre d'actions émises (en milliers)	265.422	265.422	265.311
Capitalisation boursière (en EUR millions)	23.277	22.611	22.355
Dernier cours de bourse (en EUR/action)	87,70	85,19	84,26
Résultat net ajusté dilué (en EUR/action)	4,46	4,61	4,32
Dividende (en EUR/action)	1,64	1,64	1,58
Investissement de GBL			
Participation en capital (en %)	7,5	7,5	7,5
Participation en droits de vote (en %)	6,9	6,9	6,9
Valeur boursière de la participation (en EUR millions)	1.835	1.647	1.739
Dividendes encaissés par GBL (en EUR millions)	33	33	31
Représentants dans les organes statutaires	2	2	2

(1) Les chiffres 2013 et 2012 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 19 révisée

Capital détenu par GBL

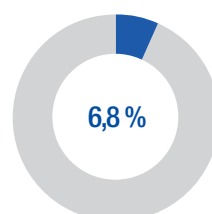


Représentants dans les organes statutaires

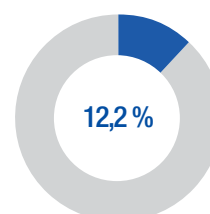


2 sur 14

Quote-part de Pernod Ricard dans les dividendes nets encaissés par GBL



Quote-part de Pernod Ricard dans le portefeuille de GBL



GDF SUEZ est un énergéticien d'envergure mondiale en électricité, gaz et services

Profil

Issue de la fusion entre Suez et Gaz de France en 2008, GDF SUEZ est présente sur l'ensemble de la chaîne de l'énergie, en électricité, en gaz naturel et dans les services. Son acquisition d'International Power en 2011 renforce sa position de premier ordre dans le paysage énergétique européen et mondial.

Performance 2014

GDF SUEZ affiche un chiffre d'affaires de EUR 74,7 milliards en baisse organique de 7,2 %, par rapport à l'année 2013. Le recul s'explique principalement par l'impact du climat sur les ventes de gaz en France (dans la branche Energie Europe et Infrastructures), l'année 2014 ayant été particulièrement chaude, et celui de la baisse des prix sur les marchés de l'électricité en Europe. L'année a également été marquée par des conditions hydrologiques particulièrement défavorables au Brésil et l'indisponibilité de trois centrales nucléaires en Belgique. Le groupe enregistre une baisse organique de 4,2 % de son EBITDA à EUR 12,1 milliards ; et une diminution de son résultat net récurrent de EUR 0,3 milliard à EUR 3,1 milliards. Malgré ce contexte difficile, le groupe a réduit sa dette nette qui s'établit à EUR 27,5 milliards grâce notamment à une bonne génération de trésorerie et à l'émission hybride réalisée en juin.

Principales données financières

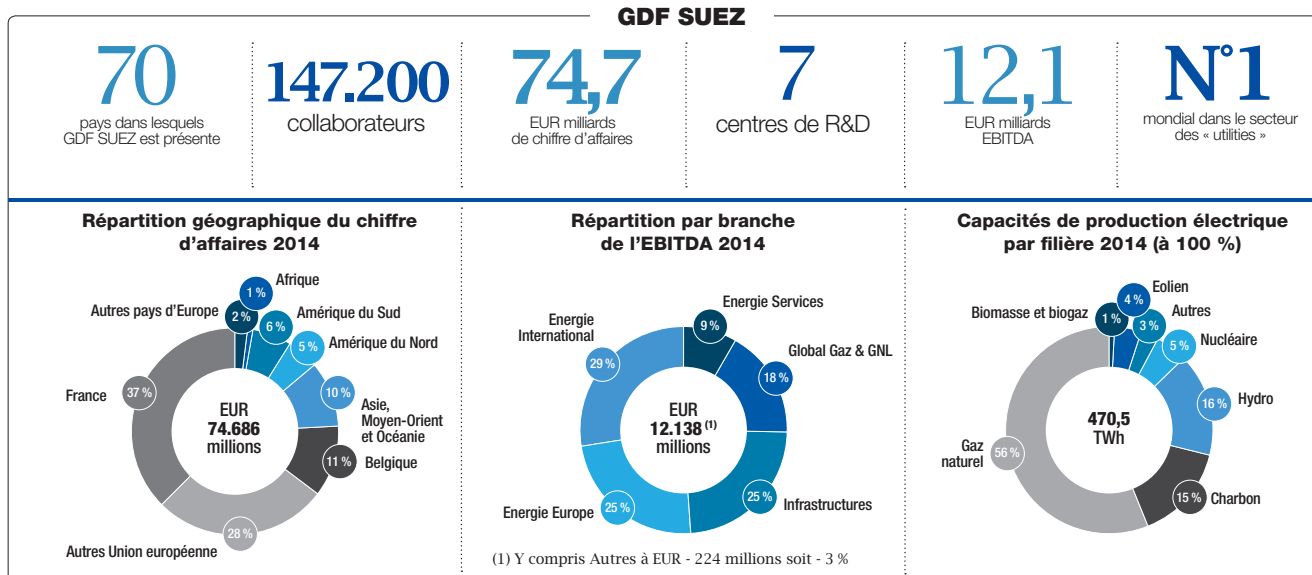
	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Compte de résultats simplifié (en EUR millions)			
Chiffre d'affaires	74.686	79.985	81.960
Résultat brut d'exploitation (EBITDA)	12.138	13.017	14.600
Résultat opérationnel courant (EBIT)	7.161	7.665	8.399
Résultat net récurrent (part du groupe)	3.125	3.449	3.825

Bilan simplifié (en EUR millions)			
Capitaux propres (part du groupe)	49.527	47.971	59.834
Intérêts minoritaires	6.432	5.689	11.468
Dette financière nette	27.511	28.800	36.646 ⁽²⁾
Dette financière nette/EBITDA (x)	2,27	2,21 ⁽²⁾	2,51 ⁽²⁾

(1) Les chiffres 2012 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 19 révisée
(2) Pro forma : Suez Environnement consolidé comme entreprise associée

Données opérationnelles

	2014	2013	2012
Capacité de production			
Capacité de production électrique (à 100 % en GW)	115,3	113,7	116,0
Production électrique (à 100 % en TWh)	470,5	479,0	466,0



GDF SUEZ

Communication financière
Valéry Perrier
Directeur de la Communication Financière
Tél. : +33 (0)1 44 22 66 29
ir@gdfsuez.com
www.gdfsuez.com



Perspectives

Suite à la chute des prix du pétrole et du gaz, le groupe a décidé de mettre en place un plan focalisé sur des réductions de dépenses opérationnelles et un décalage de certains investissements de croissance. Ce plan permet d'envisager pour 2015 un résultat net récurrent, part du groupe, compris entre EUR 3,0 et 3,3 milliards, à climat moyen, en ligne avec 2014. Cet objectif repose sur des estimations d'EBITDA et de résultat opérationnel courant de respectivement EUR 11,7 à 12,3 milliards et EUR 6,8 à 7,4 milliards. Le groupe confirme également sa politique d'allocation du capital sur 2014-2016 : investissements nets compris entre EUR 6 et EUR 7 milliards/an, politique de dividende stabilisée avec un payout de 65 - 75 % (et plancher de EUR 1 par action en numéraire) et maintien d'une notation A (dette nette/EBITDA inférieur à 2,5x).

Cours de bourse 2014



GBL et GDF SUEZ

GBL, partenaire historique de la société, a soutenu la stratégie de construction du groupe par de multiples opérations de rapprochement. Après avoir appuyé la démarche de transformation du groupe visant à faire face aux mutations du secteur énergétique européen et à saisir les opportunités de croissance à l'International, GBL a émis en janvier 2013 des obligations échangeables en actions GDF SUEZ représentant 2,3 % du capital et a ensuite cédé 2,7 % du capital en mai 2013.

Données de marché et relatives à la participation de GBL

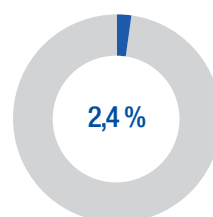
	2014	2013 ⁽²⁾	2012 ⁽¹⁾
Données boursières			
Nombre d'actions émises (en milliers)	2.435.285	2.412.824	2.412.824
Capitalisation boursière (en EUR millions)	47.318	41.247	37.580
Dernier cours de bourse (en EUR/action)	19,43	17,10	15,57
Résultat net dilué (en EUR/action)	1,00	(3,91)	0,67
Dividende (en EUR/action)	1,00⁽³⁾	1,50	1,50

Investissement de GBL

Participation en capital (en %)	2,4⁽⁴⁾	2,4	5,1
Participation en droits de vote (en %)	2,4⁽⁴⁾	2,4	5,1
Valeur boursière de la participation (en EUR millions)	1.002⁽⁵⁾	935	1.825
Dividendes encaissés par GBL (en EUR millions)	54	117	176
Représentants dans les organes statutaires	2⁽⁶⁾	3 ⁽⁶⁾	3 ⁽⁶⁾

- (1) Ajusté de l'application de la norme IAS 19 révisée
(2) Ajusté de la mise en équivalence de Suez Environnement et de l'application de la norme IAS 11 révisée
(3) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2015 de GDF SUEZ
(4) Dont 0,1 % en placements de trésorerie correspondant aux actions GDF SUEZ attribuées au titre de l'acompte sur dividende de l'exercice 2012
(5) Valeur plafonnée au prix de conversion de l'obligation échangeable
(6) Dont 1 censeur

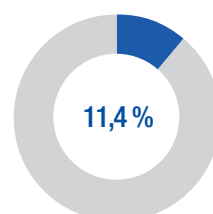
Capital détenu par GBL



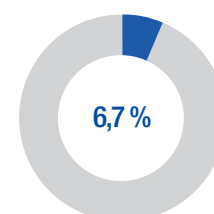
Représentants dans les organes statutaires



Quote-part de GDF SUEZ dans les dividendes nets encaissés par GBL



Quote-part de GDF SUEZ dans le portefeuille de GBL



Investissements Pépinière

En complément du portefeuille de Participations Stratégiques qui regroupe des sociétés dans lesquelles GBL détient un intérêt de plus EUR 1 milliard, GBL entend investir des montants compris entre EUR 250 millions et EUR 750 millions, dans des sociétés privées ou cotées.

GBL vise à en devenir un actionnaire de référence et, pour les sociétés de taille moyenne et privées, à prendre éventuellement une position majoritaire.

Dans les deux cas, l'ambition est de trouver de nouvelles opportunités qui pourraient devenir une « pépinière » d'actifs stratégiques dans la durée. A terme, cette catégorie d'investissements pourrait représenter entre 10 et 15 % de l'actif net ajusté du groupe.

En 2014, GBL a ainsi poursuivi sa montée au capital d'Umicore pour en devenir le premier actionnaire avec une participation de 12,4 % au 31 décembre.

Modalités

GBL souhaite, de façon amicale, prendre graduellement position au capital de ces sociétés, tout en approfondissant sa compréhension de leur stratégie et de leur capacité de création de valeur. En fonction de sa conviction du potentiel de ces investissements et de son pourcentage de détention au capital, GBL pourrait être représentée à leur Conseil d'Administration, afin d'y jouer un rôle actif en matière de gouvernance et de prises de décisions stratégiques en étroite collaboration avec les équipes dirigeantes.



3,7 %
du
portefeuille
de GBL

valeur
EUR
551
millions

Umicore est un groupe spécialisé dans la technologie des matériaux et le recyclage des métaux précieux

Profil

Umicore est un groupe mondial spécialisé dans la technologie des matériaux et le recyclage. Ses activités sont centrées sur des domaines d'application où son expertise en science des matériaux, en chimie et en métallurgie est reconnue. Celles-ci s'articulent autour de quatre secteurs : Catalysis, Energy Materials, Performance Materials et Recycling.

Performance 2014

En 2014, les revenus d'Umicore ont progressé de 1 % par rapport à l'an dernier, la croissance de Catalysis et d'Energy Materials compensant la baisse des revenus de Performance Materials et surtout de Recycling. L'impact de la baisse du prix des métaux sur les marges dans la division Recycling a pénalisé la rentabilité du groupe, l'EBIT récurrent s'établissant à EUR 274 millions fin 2014 contre EUR 304 millions en 2013.

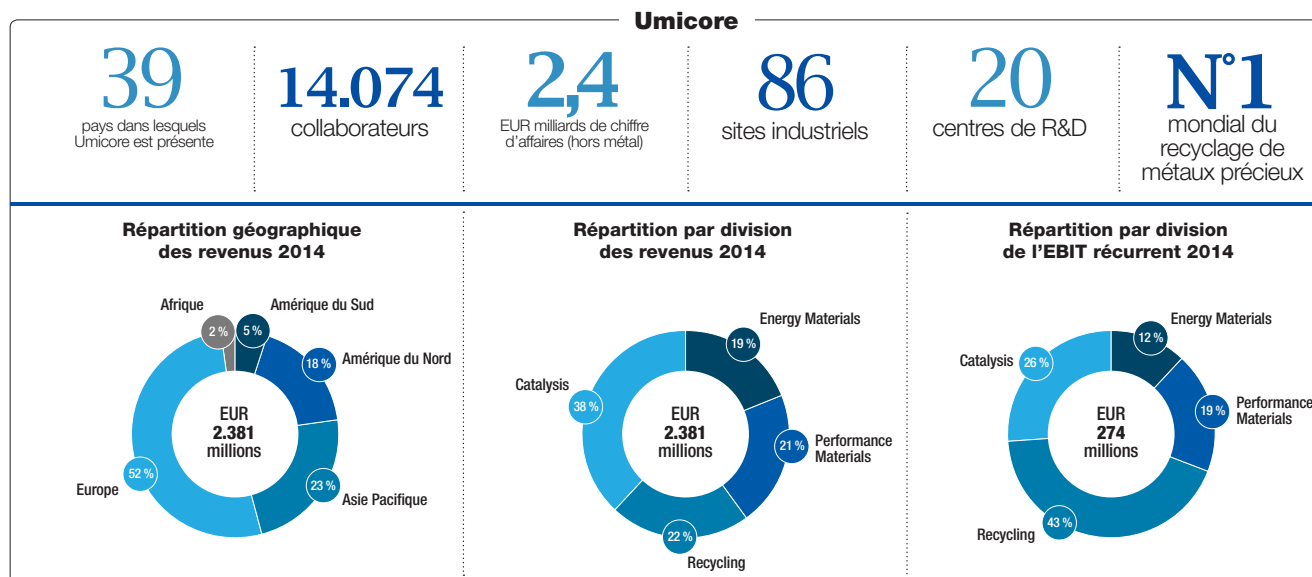
La structure du bilan est peu endettée, l'augmentation de l'endettement financier net à EUR 298 millions, soit 0,5x l'EBITDA récurrent, résulte des acquisitions et du cash rendu aux actionnaires (EUR 187 millions) sous forme de rachat d'actions et de dividendes.

Principales données financières

	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Compte de résultats simplifié (en EUR millions)			
Revenus (hors métal)	2.381	2.363	2.427
EBIT récurrent	274	304	372
Résultat net récurrent (part du groupe)	193	218	275
Résultat net (part du groupe)	171	179	233

Bilan simplifié (en EUR millions)			
Capitaux propres (part du groupe)	1.705	1.677	1.751
Intérêts minoritaires	46	46	54
Dette nette	298	215	223
Taux d'endettement (en %)	17	12	12

(1) Les chiffres 2012 ont été ajustés suite à l'application de la norme IAS 19 révisée





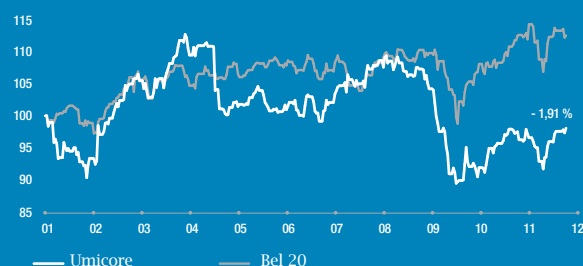
Communication financière
Evelien Goovaerts
Tél.: +32 (0)2 227 78 38
evelien.goovaerts@umicore.com
www.umicore.com



Perspectives

Umicore s'attend à une amélioration de la rentabilité en 2015, grâce à la poursuite de la croissance, en particulier en Catalysis et Energy Materials. Le groupe a également annoncé avoir couvert les composants des prix des métaux et du dollar dans certains contrats pour 2015, ce qui permet d'assurer une meilleure visibilité sur les bénéfices. Umicore prépare la cession de ses activités Zinc Chemicals et Building Products et a l'intention de loger les activités Electro-Optic Materials et Thin Film Products au sein d'entités légales distinctes afin d'offrir des possibilités d'alliances stratégiques visant une croissance rapide.

Cours de bourse 2014



GBL et Umicore

Umicore est le premier investissement de GBL dans le cadre de son portefeuille « Pépinière ».

En 2014, GBL a poursuivi sa montée progressive au capital d'Umicore pour en devenir le premier actionnaire. Le seuil des 10 % a été franchi en septembre et GBL détient 12,4 % du capital au 31 décembre 2014.

Données de marché et relatives à la participation de GBL

	2014	2013	2012 ⁽¹⁾
Données boursières			
Nombre d'actions émises (en milliers)	112.000	120.000	120.000
Capitalisation boursière (en EUR millions)	3.730	4.075	5.003
Dernier cours de bourse (en EUR/action)	33,31	33,96	41,69
Résultat net ajusté dilué (en EUR/action)	1,57	1,60	2,09
Dividende (en EUR/action)	1,00 ⁽²⁾	1,00	1,00

Investissement de GBL

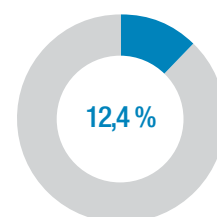
Participation en capital (en %)	12,4	5,6	-
Participation en droits de vote (en %)	12,4	5,6	-
Valeur boursière de la participation (en EUR millions)	464	228	-
Dividendes encaissés par GBL (en EUR millions)	10	4	-

Représentants dans les organes statutaires

(1) Ajusté de l'application de la norme IAS 19 révisée

(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2015 d'Umicore

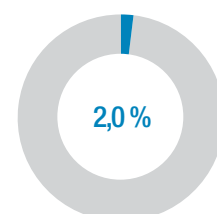
Capital détenu par GBL



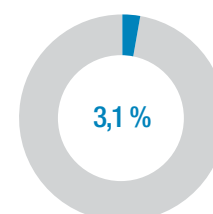
Représentants dans les organes statutaires



Quote-part de Umicore dans les dividendes nets encaissés par GBL



Quote-part de Umicore dans le portefeuille de GBL



Pilier Financier

SIENNA | CAPITAL

contact@sienna-capital.com
www.sienna-capital.com

GBL entend asseoir la diversification de son portefeuille et atteindre ses objectifs de création de valeur en poursuivant le développement de ses investissements alternatifs au sein de sa filiale Sienna Capital (le « Pilier Financier » de GBL).

La stratégie de Sienna Capital consiste à générer des rendements ajustés au risque et attractifs via un portefeuille diversifié de sociétés d'investissement performantes dans leur domaine (fonds de private equity, de dettes et fonds à thématiques spécifiques).

Sienna Capital est un partenaire actif et impliqué auprès des sociétés dans lesquelles elle investit. Sienna Capital apporte son soutien aux gestionnaires en les aidant à lever des fonds et à attirer de nouveaux talents, tout en leur prodiguant des recommandations en termes de bonne gouvernance et de meilleures pratiques.

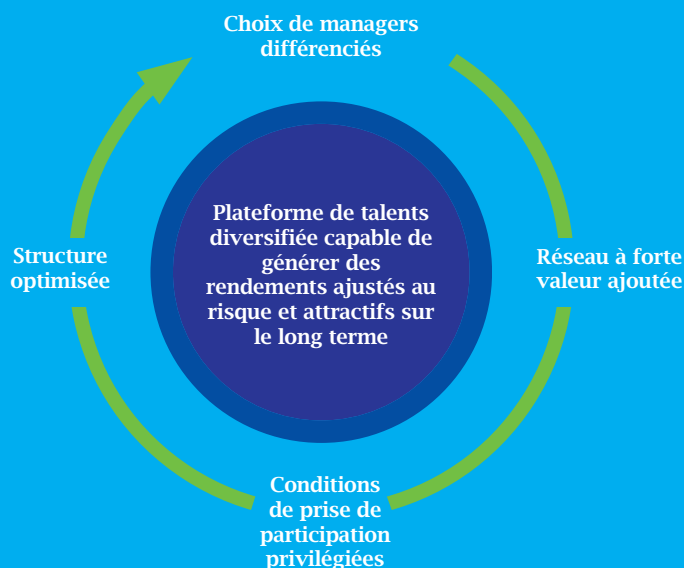
Fin 2014, le portefeuille de Sienna Capital se compose de participations dans les fonds de private equity Ergon et Sagard, dans le fonds de dettes Kartesia ainsi que dans la société d'investissement Mérieux Développement, spécialisée dans le secteur de la santé.

Stratégie

Sienna Capital offre une approche différenciée aux gestionnaires de fonds en apportant des capitaux à long terme en échange de conditions financières avantageuses et en jouant le rôle de partenaire actif et créateur de valeur.

Sa stratégie consiste à soutenir le lancement de nouveaux fonds, tout en étudiant des opportunités d'investissements directs auprès de managers externes.

Les revenus de Sienna Capital proviennent de plus-values, de dividendes, d'intérêts et de frais de gestion négociés dans le cadre d'accords de partage de revenus avec ses fonds sous-jacents.



Equipe

Sienna Capital est dirigée par Colin Hall et s'appuie sur un directeur financier.

Colin Hall est diplômé d'Amherst College et détient un MBA de Stanford University Graduate School of Business.

Il a débuté sa carrière chez Morgan Stanley en private equity. Par la suite, il a travaillé pendant dix ans à Londres et à New York pour Rhône Capital, un fonds de private equity. Il a ensuite été partner dans un hedge fund sponsorisé par Tiger Management.



Colin Hall
CEO



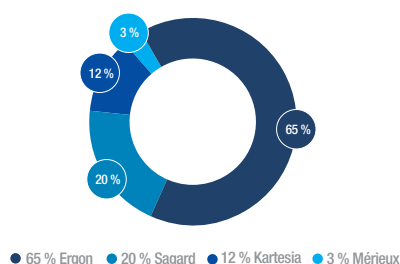
Aurélie Comptour
Directeur financier

Principales données financières

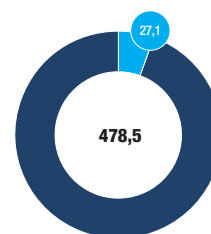
Chiffres clés de Sienna Capital – cumulés depuis sa création

En EUR millions	ERGON CAPITAL PARTNERS	SAGARD INVESTISSEMENT	KARTESIA ADVISOR	MERIEUX DEVELOPPEMENT	Total
Engagement initial	563	381	150	75	1.170
Libérations	381	200	52	14	648
Engagement résiduel	181	181	97	61	520
Remboursements	163	179	-	-	342
Valeur de la participation (portefeuille de Sienna Capital)	288	87	52	14	441

Profil du portefeuille de Sienna Capital
Valeur au 31/12/2014



Quote-part de Sienna Capital dans les dividendes nets encaissés par GBL
En EUR millions



Performance 2014

Sienna Capital s'est engagée à hauteur de EUR 75 millions dans Mérieux Développement, une société d'investissement spécialisée dans le secteur de la santé et soutenue par l'Institut Mérieux.

Sienna Capital a libéré EUR 141 millions suite aux appels de fonds de ses participations actuelles, notamment dans le cadre des acquisitions de Sausalitos et Visionnaire par Ergon Capital Partners III (ECP III) et de nouveaux investissements par Kartesia.

Sienna Capital a perçu EUR 129 millions suite à la vente de Zellbios par Ergon Capital Partners II (ECP II) et de Corialis par ECP II et Sagard II.

En 2014, Sienna Capital a contribué aux dividendes nets de GBL à concurrence de EUR 27 millions.

En 2014, les dépenses opérationnelles de Sienna Capital représentaient environ 0,4 % de la valeur de ses actifs.

Chiffres clés 2014 de Sienna Capital

En EUR millions	ERGON CAPITAL PARTNERS	SAGARD INVESTISSEMENT	KARTESIA ADVISOR	MERIEUX DEVELOPPEMENT	Total
Nouveaux engagements	-	-	-	75	75
Libérations	78	11	38	14	141
Remboursements	93	36	-	-	129
Contribution aux dividendes nets de GBL					27



John Mansvelt, Directeur financier
Tél. : +32 (0)2 213 60 90
www.ergoncapital.com

Profil

Créée en 2005, Ergon Capital Partners (ECP) est un fonds de private equity actif dans le segment « mid-market ». Il investit entre EUR 20 millions et EUR 50 millions dans des sociétés actives sur des marchés de niche dans le Benelux, en Italie, en Espagne, en France, en Allemagne et en Suisse, et qui ont des positions dominantes et durables sur le long terme avec des perspectives de consolidation.

Sienna Capital & Ergon

ECP I a été fondée en 2005 avec pour actionnaires GBL et Parcom Capital, une filiale d'ING. La taille du premier fonds s'élevait à EUR 150 millions. Ces mêmes actionnaires ont soutenu, en 2007, un deuxième fonds, ECP II, pour un montant total de EUR 275 millions. En 2010, GBL a participé à un troisième fonds de EUR 350 millions, ECP III. Sienna Capital bénéficie de conditions financières favorables dans le cadre de son soutien à Ergon.

Exercice 2014

Au cours de l'année, ECP II a clôturé la cession de ses participations dans Zellbios et Corialis. Par ailleurs, ECP III a procédé à l'acquisition de deux sociétés : Sausalitos (Allemagne) et Visionnaire (Italie).



Mariane Le Bourdieu, Secrétaire générale
Tél. : +33 (0)1 53 83 30 00
www.sagard.com

Profil

Créée en 2002 à l'initiative de Power Corporation du Canada, Sagard investit dans des sociétés d'une valeur supérieure à EUR 100 millions, ayant des positions de leader sur leurs marchés, principalement en Europe francophone. Elle les accompagne dans leur développement, aux côtés du management.

Sienna Capital & Sagard

GBL s'est engagée à souscrire au premier fonds de Sagard (Sagard I) pour un montant de EUR 50 millions. Au cours de l'année 2006, GBL a participé au deuxième fonds, Sagard II, pour un montant initial de EUR 150 millions, réduit en 2014 à EUR 113 millions. En 2013, Sienna Capital a participé au lancement de Sagard III, en s'engageant à investir EUR 200 millions. Sienna Capital bénéficie de conditions financières préférentielles dans le cadre de son soutien à Sagard III.

Exercice 2014

Au cours de l'année, Sagard II a clôturé la cession de sa participation majoritaire dans Corialis. Par ailleurs, le fonds a réinvesti dans Ceva Santé Animale suite à la reconstitution du capital de la société.



Hana Witzke, Secrétaire générale
Tél. : +352 27 860 783
www.kartesia.com

Profil

Kartesia propose de la liquidité et des solutions de crédit aux entreprises européennes de taille moyenne, tout en assurant un rendement supérieur et stable à ses investisseurs. Plus généralement, Kartesia souhaite faciliter la participation des investisseurs institutionnels et des grands investisseurs privés au marché européen de la dette LBO, en leur offrant une exposition à des crédits de qualité, résilients et diversifiés, au travers d'opérations de financement primaire, secondaire ou de sauvetage réalisées avec des sociétés de taille moyenne dûment sélectionnées.

Sienna Capital & Kartesia

Kartesia a finalisé en septembre 2013 un premier tour de table de l'ordre de EUR 227 millions, dont EUR 150 millions provenant de Sienna Capital. En échange de son soutien dès le lancement de Kartesia, Sienna Capital bénéficie de conditions financières favorables, dont notamment un partage des bénéfices.

Exercice 2014

Au cours de l'année, Kartesia a levé EUR 262 millions supplémentaires, portant la taille du fonds à EUR 489 millions.

Par ailleurs Kartesia a réalisé plus de dix investissements, pour un montant total de plus de EUR 100 millions.



Christine Demode, Directeur financier
Tél. : +33 (0)4 78 87 37 00
www.merieux-developpement.com

Profil

Créée en 2009, Mérieux Développement est une société d'investissement spécialisée en capital développement et en capital innovation dans le secteur de la santé. Mérieux Développement opère en soutien aux entrepreneurs et sociétés dont les produits et services représentent de réelles avancées pour la santé à travers le monde, en mettant à disposition son expertise industrielle et son réseau international.

Mérieux Développement est une filiale de l'Institut Mérieux.

Sienna Capital & Mérieux Développement

En 2014, Sienna Capital s'est engagée à investir un montant de EUR 75 millions dans les deux fonds gérés par Mérieux Développement : Mérieux Participations I et Mérieux Participations II. Sienna Capital bénéficie de conditions financières favorables dans le cadre de son soutien à Mérieux Participations II.

Exercice 2014

Au cours de l'année, Mérieux Développement a lancé son second fonds, Mérieux Participations II, doté d'une capacité d'investissement de EUR 150 millions.

Mérieux Participations II a clôturé une prise de participation dans Ceva Santé Animale.

Comptes au 31 décembre 2014

Etats financiers consolidés	72
Bilan consolidé au 31 décembre.....	72
Etat consolidé du résultat global au 31 décembre.....	73
Etat consolidé des variations des capitaux propres	74
Etat consolidé des flux de trésorerie	75
Méthodes comptables.....	76
Périmètre de consolidation.....	84
Notes.....	86
Rapport du Commissaire	130
Comptes sociaux abrégés	132
Bilan abrégé au 31 décembre (après répartition)	132
Compte de résultats au 31 décembre.....	133
Politique de distribution	134
Données historiques	135
Historique des investissements de GBL depuis 2012	135
Chiffres consolidés IFRS sur 10 ans	137



Etats financiers consolidés

Bilan consolidé au 31 décembre

En EUR millions

	Notes	2014	2013	2012
Actifs non courants		15.707,4	15.730,9	14.488,0
Immobilisations incorporelles	7	202,5	168,9	146,9
Goodwill	8	1.181,8	1.121,8	1.065,8
Immobilisations corporelles	9	2.008,3	1.864,8	1.928,3
Participations		12.178,7	12.434,6	11.162,8
<i>Participations dans les entreprises associées</i>	2	3.513,0	3.257,0	3.466,8
<i>Participations disponibles à la vente</i>	3	8.665,7	9.177,6	7.696,0
Autres actifs non courants		94,5	103,2	118,2
Actifs d'impôts différés	10	41,6	37,6	66,0
Actifs courants		3.977,4	3.226,8	2.933,8
Stocks	11	697,8	619,7	695,2
Créances commerciales	12	593,0	563,7	567,2
Actifs de trading	13	829,2	575,2	527,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	1.420,8	1.075,4	594,0
Autres actifs courants	15	436,6	392,8	550,2
Total des actifs		19.684,8	18.957,7	17.421,8
Capitaux propres		14.284,2	13.690,8	13.391,7
Capital	16	653,1	653,1	653,1
Primes d'émission		3.815,8	3.815,8	3.815,8
Réserves		8.703,8	8.196,3	7.922,2
Participations ne donnant pas le contrôle		1.111,5	1.025,6	1.000,6
Passifs non courants		4.236,9	4.266,9	2.996,7
Dettes financières	14	3.371,9	3.426,7	2.258,9
Provisions	17	262,0	241,9	247,8
Pensions et avantages postérieurs à l'emploi	18	330,0	235,5	332,9
Autres passifs non courants	14	195,9	286,4	43,2
Passifs d'impôts différés	10	77,1	76,4	113,9
Passifs courants		1.163,7	1.000,0	1.033,4
Dettes financières	14	207,4	144,2	201,1
Dettes commerciales		449,7	411,1	409,0
Provisions	17	24,3	18,3	17,0
Dettes fiscales		63,2	88,2	79,5
Autres passifs courants	19	419,1	338,2	326,8
Total des passifs et capitaux propres		19.684,8	18.957,7	17.421,8

Etat consolidé du résultat global au 31 décembre

En EUR millions	Notes	2014	2013	2012
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	2	72,5	135,8	69,5
Dividendes nets des participations	3	316,5	368,0	436,4
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement	4	(37,2)	(37,7)	(27,9)
Résultat sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants		495,8	192,2	(323,9)
<i>Participations dans les entreprises associées</i>	2	-	-	-
<i>Participations disponibles à la vente</i>	3	495,8	192,2	(323,9)
Produits et charges financiers des activités d'investissement	5	(123,6)	(169,5)	(46,6)
Résultat provenant des activités d'investissement		724,0	488,8	107,5
Chiffre d'affaires	6	3.918,8	3.904,5	4.077,8
Matières premières et consommables		(1.283,6)	(1.355,7)	(1.463,2)
Frais de personnel	4	(806,2)	(807,1)	(839,3)
Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles		(233,2)	(229,6)	(236,4)
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités opérationnelles	4	(1.154,4)	(1.111,3)	(1.073,9)
Produits et charges financiers des activités opérationnelles	5	(51,0)	(60,0)	(78,0)
Résultat provenant des activités opérationnelles consolidées		390,4	340,8	387,0
Impôts sur le résultat	10	(121,3)	(104,9)	(119,0)
Résultat consolidé de la période		993,1	724,7	375,5
Attribuable au groupe		875,3	620,6	255,6
Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	24	117,8	104,1	119,9
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾				
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat				
Gains et (pertes) actuariels	18	(81,3)	64,5	(76,3)
Part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées	2	(3,6)	7,6	(37,0)
Total des éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat		(84,9)	72,1	(113,3)
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat				
Participations disponibles à la vente - variation des réserves de réévaluation	3	(190,6)	447,3	71,5
Part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées	2	227,1	(328,0)	(92,2)
Ecarts de conversion liés aux sociétés consolidées		167,0	(216,6)	(68,1)
Couverture des flux de trésorerie		(8,0)	(0,4)	18,6
Autres éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		-	-	(6,9)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat		195,5	(97,7)	(77,1)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôts		110,6	(25,6)	(190,4)
Résultat global		1.103,7	699,1	185,1
Attribuable au groupe		945,0	666,8	123,3
Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		158,7	32,3	61,8
Résultat consolidé de la période par action	22			
Base		5,64	4,00	1,65
Dilué		5,47	4,00	1,65

(1) Ces éléments sont présentés nets d'impôts. Les impacts fiscaux sont renseignés sous la note 10

Etat consolidé des variations des capitaux propres

En EUR millions	Capital	Prime d'émission	Réserves de réévaluation	Actions propres	Ecarts de conversion	Résultat non distribué	Capitaux propres – Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 31 décembre 2011	653,1	3.815,8	2.237,5	(245,2)	(27,8)	6.224,9	12.658,3	972,3	13.630,6
Résultat consolidé de la période	-	-	-	-	-	255,6	255,6	119,9	375,5
Autres éléments du résultat global	-	-	71,5	-	(130,2)	(73,6)	(132,3)	(58,1)	(190,4)
Résultat global	-	-	71,5	-	(130,2)	182,0	123,3	61,8	185,1
Dividendes	-	-	-	-	-	(403,7)	(403,7)	(49,8)	(453,5)
Coût des stock options	-	-	-	-	-	1,4	1,4	-	1,4
(Achats)/ventes d'actions propres	-	-	-	(2,2)	-	-	(2,2)	-	(2,2)
Autres mouvements	-	-	-	-	-	14,0	14,0	16,3	30,3
Au 31 décembre 2012	653,1	3.815,8	2.309,0	(247,4)	(158,0)	6.018,6	12.391,1	1.000,6	13.391,7
Résultat consolidé de la période	-	-	-	-	-	620,6	620,6	104,1	724,7
Autres éléments du résultat global	-	-	447,3	-	(449,7)	48,6	46,2	(71,8)	(25,6)
Résultat global	-	-	447,3	-	(449,7)	669,2	666,8	32,3	699,1
Dividendes	-	-	-	-	-	(410,9)	(410,9)	(52,8)	(463,7)
Coût des stock options	-	-	-	-	-	1,0	1,0	-	1,0
(Achats)/ventes d'actions propres	-	-	-	(10,5)	-	-	(10,5)	-	(10,5)
Autres mouvements	-	-	-	-	-	27,7	27,7	45,5	73,2
Au 31 décembre 2013	653,1	3.815,8	2.756,3	(257,9)	(607,7)	6.305,6	12.665,2	1.025,6	13.690,8
Résultat consolidé de la période	-	-	-	-	-	875,3	875,3	117,8	993,1
Autres éléments du résultat global	-	-	(190,6)	-	324,3	(64,0)	69,7	40,9	110,6
Résultat global	-	-	(190,6)	-	324,3	811,3	945,0	158,7	1.103,7
Dividendes	-	-	-	-	-	(421,9)	(421,9)	(56,6)	(478,5)
Coût des stock options	-	-	-	-	-	0,5	0,5	-	0,5
(Achats)/ventes d'actions propres	-	-	-	9,2	-	-	9,2	-	9,2
Autres mouvements	-	-	-	-	-	(25,3)	(25,3)	(16,2)	(41,5)
Au 31 décembre 2014	653,1	3.815,8	2.565,7	(248,7)	(283,4)	6.670,2	13.172,7	1.111,5	14.284,2

Les capitaux propres ont été majoritairement impactés durant l'année 2014 par :

- la distribution du dividende brut de GBL de EUR 2,72 par action (EUR 2,65 en 2013), déduction faite de l'autocontrôle, pour un montant total net de EUR - 422 millions (voir note 16) ;
- la diminution des réserves de réévaluation de EUR - 191 millions (voir note 3) ;
- la variation positive des écarts de conversion ; et
- le résultat consolidé de la période de EUR 993 millions.

Etat consolidé des flux de trésorerie

En EUR millions	Notes	2014	2013	2012
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		488,3	680,2	44,1
Résultat consolidé de la période avant impôts		1.114,4	829,6	494,5
Ajustement pour :				
Produits et charges d'intérêt	5	104,0	99,8	97,0
Résultat net des entreprises associées	2	(75,6)	(141,4)	(71,0)
Dividendes des participations non consolidées	3	(316,5)	(368,0)	(436,4)
Dotations nettes aux amortissements		234,8	231,1	236,7
Résultat sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants		(549,6)	(187,9)	225,2
Autres		154,4 ^{(1) (2)}	152,0 ⁽²⁾	18,7
Produits d'intérêt encaissés		21,0	9,1	8,0
Charges d'intérêt payées		(102,4)	(104,3)	(119,9)
Dividendes perçus des participations non consolidées et entreprises associées		412,0	436,5	369,6
Impôts effectivement payés		(143,5)	(136,8)	(87,6)
Variation du besoin en fonds de roulement :				
Stocks		(55,2)	37,8	5,0
Créances commerciales		(18,9)	(19,1)	24,0
Dettes commerciales		28,4	28,7	24,7
Autres actifs et dettes ⁽³⁾		(319,0)	(186,9)	(744,4)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		22,9	(1.255,2)	713,7
Acquisitions de :				
Participations		(437,7)	(2.283,5)	(29,9)
Filiales, sous déduction de trésorerie acquise		(107,0)	(176,9)	(57,0)
Immobilisations corporelles et incorporelles		(265,9)	(279,5)	(274,4)
Autres actifs financiers		(1,2)	(8,4)	(4,6)
Cessions de :				
Participations		753,0	1.415,4	973,9
Filiales, sous déduction de trésorerie cédée		71,9	58,5	-
Immobilisations corporelles et incorporelles		8,4	19,2	105,7
Autres actifs financiers		1,4	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(176,1)	1.083,6	(898,7)
Augmentations/(Diminutions) de capital des participations ne donnant pas le contrôle		(27,0)	40,5	7,9
Dividendes versés par la maison-mère à ses actionnaires		(421,9)	(410,9)	(403,7)
Dividendes versés par les filiales aux participations ne donnant pas le contrôle		(56,6)	(52,8)	(49,8)
Encaissements provenant de dettes financières		685,9	1.760,0	485,6
Remboursements de dettes financières		(351,0)	(237,7)	(925,3)
Mouvements nets sur actions propres		9,2	(10,5)	(2,2)
Autres		(14,7)	(5,0)	(11,2)
Effet de la variation des taux de change sur les fonds détenus		10,3	(27,2)	(3,0)
Augmentation (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		345,4	481,4	(143,9)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	14	1.075,4	594,0	737,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	14	1.420,8	1.075,4	594,0

(1) Inclut principalement la charge non monétaire de EUR 98 millions générée lors de la conversion des obligations échangeables Suez Environnement

(2) Reprend l'impact non monétaire lié aux obligations convertibles et échangeables (EUR - 8 millions et EUR 129 millions en 2014 et 2013 respectivement), voir note 5

(3) Reprend principalement la sortie de flux de trésorerie suite à la variation des investissements dans des SICAV monétaires (voir note 13), des dépôts à échéance supérieure à 3 mois et des obligations corporate détenues jusqu'à échéance (voir note 15)

Méthodes comptables

Groupe Bruxelles Lambert SA (« GBL ») est une société à portefeuille de droit belge cotée sur NYSE Euronext Brussels. Ses états financiers consolidés portent sur une période de 12 mois clôturée le 31 décembre 2014. Ils ont été arrêtés le 13 mars 2015 par son Conseil d'Administration selon le principe de continuité d'exploitation, en millions d'euros avec un chiffre après la virgule et arrondi à la centaine de milliers d'euros la plus proche.

Principes généraux et normes applicables

Les états financiers consolidés ont été établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté dans l'Union Européenne.

Changements obligatoires de méthodes comptables

Les normes et interprétations nouvelles et amendées suivantes ont été appliquées à compter de l'exercice 2014 :

- IFRS 10 – *Etats financiers consolidés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ;
- IFRS 11 – *Partenariats* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ;
- IFRS 12 – *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ;
- IAS 27 – *Etats financiers individuels* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ;
- IAS 28 – *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ;
- Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 – *Etats financiers consolidés et informations à fournir – Entités d'investissement* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ;
- Amendements à IAS 32 – *Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs et de passifs financiers* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ;
- Amendements à IAS 36 – *Dépréciation d'actifs – Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ; et
- Amendements à IAS 39 – *Instruments financiers – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014).

Ces normes et interprétations nouvelles et amendées n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés de GBL.

Des informations complémentaires ont toutefois été fournies dans les notes sur les participations consolidées et mises en équivalence suite à l'application initiale de la norme IFRS 12.

Textes en vigueur après la date de clôture

GBL n'a pas anticipé l'application des normes et interprétations nouvelles et amendées qui entrent en vigueur après le 31 décembre 2014, à savoir :

- IFRS 9 – *Instruments financiers et les amendements liés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- IFRS 14 – *Comptes de report réglementaires* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2017, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} février 2015) ;
- Améliorations aux IFRS (2011-2013) (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2015) ;
- Améliorations aux IFRS (2012-2014) (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2014, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – *Entités d'investissement: Application de l'exemption de consolidation* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 – *Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- Amendements à IFRS 11 – *Partenariats – Acquisition d'une participation dans une entreprise commune* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers – Initiative concernant les informations à fournir* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 – *Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- Amendements à IAS 16 et IAS 41 – *Immobilisations corporelles et actifs biologiques – Plantes productrices* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen) ;
- Amendements à IAS 19 – *Avantages au personnel – Cotisations des employés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} février 2015) ;
- Amendements à IAS 27 – *Etats financiers individuels – Méthode de la mise en équivalence* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen) ; et
- IFRIC 21 – *Taxes* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 17 juin 2014).

L'application future de ces normes et interprétations nouvelles et amendées ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés, à l'exception de la nouvelle norme IFRS 9 qui devrait notamment influencer le traitement des participations non consolidées qui ne sont pas détenues à des fins de trading. Le groupe devrait notamment choisir entre la comptabilisation des gains et pertes sur ces participations en résultat ou en capitaux propres. Toutefois, les impacts potentiels de cette nouvelle norme sont encore à l'étude dans l'attente notamment de son adoption au niveau européen.

Méthodes et périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés, établis avant répartition bénéficiaire, comprennent ceux de GBL et de ses filiales (le « groupe ») et les intérêts du groupe dans les coentreprises et entreprises associées mises en équivalence. Les filiales, coentreprises et entreprises associées importantes clôturent leurs comptes au 31 décembre.

Sociétés contrôlées

Les sociétés contrôlées, sont les entités pour lesquelles GBL est exposée à des rendements variables en raison de ses liens avec ces entités et dispose de la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir que GBL détient sur ces entités. Les sociétés contrôlées sont consolidées.

Les soldes et transactions intra-groupe ainsi que les résultats latents sont éliminés. Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date de prise de contrôle.

Coentreprises

Une coentreprise est une entreprise sur laquelle GBL exerce un contrôle conjoint avec une ou plusieurs autres parties et pour laquelle les parties ont des droits sur l'actif net de l'entreprise. Le contrôle conjoint est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Ces coentreprises sont comptabilisées dans les états financiers consolidés selon la méthode de mise en équivalence.

Entreprises associées

Si le groupe a une influence notable dans une société, la participation détenue dans celle-ci est considérée comme une entreprise associée. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques.

Les entreprises associées sont comptabilisées dans les états financiers consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué de l'amortissement cumulé et des dépréciations éventuelles.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité définie sont amorties de façon linéaire en fonction de leur durée d'utilité estimée.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie ne font pas l'objet d'amortissement mais sont soumises à un test de dépréciation

réalisé annuellement à la clôture de l'exercice (ou à une date antérieure s'il existe une indication de dépréciation). Lorsque la valeur recouvrable d'un actif est inférieure à sa valeur comptable, cette dernière est diminuée afin de refléter cette perte de valeur.

Les droits miniers sont comptabilisés à l'actif en immobilisations incorporelles et sont initialement évalués au coût d'acquisition.

En l'absence de norme ou interprétation applicable, Imerys considère les droits d'émission de gaz à effet de serre comme des immobilisations incorporelles. Imerys détient ces droits à la seule fin de justifier du volume de ses émissions et ne réalise pas de transactions de négoce telles que des achats ou ventes à terme. Les droits reçus à titre gratuit sont comptabilisés pour une valeur nulle et les droits acquis sur le marché sont comptabilisés au coût d'acquisition. Si à la date de clôture les droits détenus sont inférieurs aux émissions réelles, une provision est comptabilisée en résultat pour la valeur des droits à acquérir, évalués à la valeur de marché (méthode du passif net). Les cessions ne portent que sur des droits excédentaires et sont comptabilisées en résultat en tant que cessions d'actifs.

Regroupements d'entreprises et goodwill

Quand le groupe acquiert une entité, les actifs et passifs identifiables de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

La contrepartie transférée dans un regroupement d'entreprises correspond à la juste valeur des actifs transférés (y compris la trésorerie), des passifs assumés et des instruments de capitaux propres émis par le groupe en échange du contrôle de l'entité acquise. Les coûts directement liés à l'acquisition sont généralement comptabilisés en résultat.

Le goodwill est évalué comme étant la différence positive entre les deux éléments suivants :

- la somme de (i) la contrepartie transférée et, le cas échéant, (ii) du montant des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) dans l'entité acquise et (iii) de la juste valeur des participations déjà détenues par le groupe préalablement à la prise de contrôle ;
- et le montant net à la date d'acquisition des actifs et passifs identifiables acquis et assumés.

Si, après confirmation des valeurs, cette différence s'avère négative, ce montant est immédiatement comptabilisé en résultat en tant que profit sur une acquisition avantageuse.

Le goodwill est porté à l'actif du bilan, sous la rubrique « Goodwill » et fait l'objet d'un test de dépréciation annuel qui consiste à comparer la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») auxquelles le goodwill a été affecté à leur valeur comptable (y compris le goodwill). Si cette dernière est supérieure, une dépréciation est constatée en résultat.

En outre, dans l'évaluation du goodwill telle qu'exposée ci-dessus, le montant des participations ne donnant pas le contrôle peut être évalué, au cas par cas et au choix de GBL, soit à la juste valeur (option dite du « full goodwill »), soit à la quote-part de l'actif net identifiable de l'entité acquise.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à l'actif si elles sont contrôlées en vertu d'un titre de propriété ou d'un contrat de location financement qui transfère les risques et avantages inhérents à la propriété. Les immobilisations corporelles sont initialement évaluées au coût d'acquisition ou de production.

Le coût des immobilisations corporelles incorpore le coût des emprunts finançant leur construction ou production lorsqu'elles nécessitent une durée d'élaboration prolongée. Le coût des immobilisations corporelles est diminué, le cas échéant, du montant des subventions publiques finançant leur acquisition ou construction. Les dépenses d'entretien et de réparation sont immédiatement comptabilisées en charges sous la rubrique « Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités opérationnelles ». Le coût des immobilisations corporelles intègre, notamment pour les installations industrielles satellites construites sur les terrains de clients, la valeur actualisée de l'obligation de réhabilitation ou démantèlement, lorsqu'une obligation actuelle existe. Les immobilisations corporelles sont ultérieurement évaluées au coût, diminué de l'amortissement et des éventuelles pertes de valeur cumulés.

Concernant les actifs miniers et en absence de texte spécifique applicable, Imerys a défini les méthodes de comptabilisation et d'évaluation suivantes. Les dépenses de prospection, c'est-à-dire de recherche de connaissances nouvelles sur le potentiel minier, la faisabilité technique et la viabilité commerciale d'une zone géographique sont comptabilisées immédiatement en charges sous la rubrique « Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités opérationnelles ». Les réserves minières constituent des immobilisations corporelles et sont initialement évaluées au coût d'acquisition hors tréfonds augmenté des dépenses encourues pour préciser le tonnage de minerai présent dans le gisement. Les travaux de découverte, c'est-à-dire de décapage de la partie superficielle du sol pour assurer l'accès au gisement, constituent un composant de l'actif de réserve minière. Leur évaluation initiale intègre leur coût de production et la valeur actualisée de l'obligation de réhabilitation résultant des dégradations causées par leur construction. Les réserves minières et les actifs de découverte sont repris sous la rubrique « Immobilisations corporelles ». Les actifs miniers sont ultérieurement évalués au coût diminué de l'amortissement et des éventuelles pertes de valeur cumulés.

Les amortissements sont répartis systématiquement sur la durée d'utilité attendue des différentes catégories d'immobilisations corporelles en utilisant la méthode linéaire. Les durées d'utilité estimées des éléments les plus significatifs des immobilisations corporelles se situent dans les intervalles suivants :

- immeubles : 10 à 50 ans ;
- constructions industrielles : 10 à 30 ans ;
- agencements et aménagements des immeubles et constructions : 5 à 15 ans ;
- matériels, outillages, installations et équipements : 5 à 20 ans ;
- véhicules : 2 à 5 ans ;
- autres immobilisations corporelles : 10 à 20 ans.

Les terrains ne font pas l'objet d'amortissement.

En revanche, Imerys considère que l'amortissement linéaire est impropre à traduire la consommation des immobilisations corporelles liées à l'activité minière telles que les réserves minières et les actifs de découverte, ainsi que de certains actifs industriels d'utilisation discontinue. Leur amortissement est donc estimé en unités de production sur la base de l'extraction réelle pour les actifs miniers ou, pour ces actifs industriels, d'unités de suivi opérationnel telles que la production ou les heures d'utilisation. Le tréfonds, c'est-à-dire la surface d'un terrain hors gisement, n'est pas amorti car il n'est pas consommé par l'activité minière.

Participations disponibles à la vente (AFS)

Les participations disponibles à la vente comprennent les participations dans des sociétés dans lesquelles le groupe n'exerce pas d'influence notable tel que défini précédemment.

Ces participations sont comptabilisées à leur juste valeur sur base du cours de bourse pour les participations cotées.

Les participations dans les « Fonds », regroupant PAI Europe III, Sagard, Sagard II, Sagard III et Mérieux Participations I sont réévaluées à leur juste valeur, déterminée par les gestionnaires de ces fonds, en fonction de leur portefeuille d'investissements.

Les fluctuations, entre deux clôtures, de la juste valeur de ces participations sont comptabilisées en capitaux propres.

En cas de cession d'une participation, la différence entre le produit net de la vente et la valeur comptable (valeur au bilan à la date de cession, corrigée du montant accumulé en capitaux propres au titre des réévaluations périodiques à la juste valeur de la participation) est portée en résultat, soit au débit, soit au crédit.

Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Lorsqu'à la date de clôture, il est hautement probable que des actifs non courants ou des groupes d'actifs et passifs directement liés seront cédés, ils sont désignés comme actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente. Leur cession est considérée comme hautement probable si, à la date de clôture, un plan destiné à les mettre en vente à un prix raisonnable par rapport à leur juste valeur a été engagé afin de trouver un acheteur et finaliser de manière inéluctable leur cession dans un délai maximal d'un an. Les actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont présentés dans des postes distincts des états financiers. Ils cessent d'être amortis et sont évalués au plus faible de leur valeur comptable et de leur juste valeur nette des coûts de la vente. Les actifs non courants ou groupes d'actifs destinés à être fermés et non cédés constituent des actifs non courants destinés à être mis au rebut et non détenus en vue de la vente. Lorsque des actifs non courants faisant l'objet d'une cession ou détenus en vue de la vente ou destinés à être mis au rebut correspondent à une ou plusieurs UGT et doivent être abandonnés dans le cadre d'un plan unique et coordonné, ils sont qualifiés d'activités abandonnées et les flux qui leurs sont relatifs font l'objet d'une présentation séparée dans l'état consolidé du résultat global et dans l'état consolidé des flux de trésorerie.

Stocks

Les stocks sont comptabilisés en tant qu'actifs à la date à laquelle les risques, avantages et le contrôle sont transférés au groupe. Lors de la vente, leur sortie est comptabilisée en contrepartie d'une charge à la même date que le produit correspondant. Les stocks sont évalués au plus faible du coût de production et de la valeur nette de réalisation. Lorsque la production est inférieure à la capacité normale, les charges fixes incorporables excluent spécifiquement la quote-part correspondant à la sous-activité. Les stocks présentant des caractéristiques similaires sont évalués selon la même méthode. Les méthodes utilisées dans le groupe sont le FIFO – First-In, First-Out – et le coût unitaire moyen pondéré. Lorsque le coût de production n'est pas recouvrable, il est ramené à la valeur nette de réalisation selon les conditions existant à la date de clôture.

Créances commerciales et chiffre d'affaires

Les ventes de biens forment l'essentiel du chiffre d'affaires. Elles sont comptabilisées lors du transfert des risques, des avantages et du contrôle. Leurs incoterms sont multiples et constituent l'indicateur clé de comptabilisation des ventes de biens. La refacturation du coût de transport du produit constitue l'essentiel des prestations de services et sa comptabilisation découle généralement de la vente du produit transporté. Par ailleurs, tant pour les biens que pour les prestations de services, une vente n'est comptabilisée que si la créance correspondante est recouvrable et que le montant de la transaction et celui des coûts nécessaires à son achèvement peuvent être évalués de manière fiable. Les ventes de biens et prestations de services sont évaluées à la juste valeur de la transaction, diminuée des rabais commerciaux et quantitatifs, ainsi que des escomptes pour règlement anticipé.

Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les créances commerciales sont évaluées au coût amorti. Une créance cédée à un établissement bancaire à des fins de financement n'est décomptabilisée que si le contrat d'affacturage transfère également au factor l'ensemble des risques et avantages liés à la créance.

Autres actifs financiers

Les obligations, considérées comme des placements détenus jusqu'à leur échéance (et ce, si le groupe a l'intention expresse et la capacité de les conserver jusqu'à leur échéance) et les autres prêts et créances émis par le groupe sont évalués à leur coût amorti, c'est-à-dire, le montant de comptabilisation initial majoré, ou diminué, de l'amortissement cumulé de toute différence entre ce montant initial et le montant à l'échéance, et diminué de toute réduction de valeur pour dépréciation ou non recouvrabilité. Ces obligations et autres prêts et créances sont comptabilisés sous la rubrique « Autres actifs non courants » ou « Autres actifs courants » en fonction de leur maturité.

Les actifs de trading comprennent les autres instruments détenus à des fins de transaction et sont évalués à leur juste valeur à chaque clôture. La fluctuation de la juste valeur entre deux clôtures est enregistrée en résultat.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie regroupent les dépôts bancaires et les placements à terme fixe dont l'échéance à partir de la date d'acquisition, est égale ou inférieure à trois mois.

Dépréciations d'actifs

Participations disponibles à la vente (AFS)

Lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation d'une participation disponible à la vente, celle-ci est soumise à un test de dépréciation. Une baisse importante (supérieure à 30%) ou prolongée (supérieure à un an) de la juste valeur en dessous de son coût est considérée par le groupe comme une indication objective de dépréciation. Si la participation testée est considérée comme dépréciée (« impaired »), la perte de valeur (« impairment »), reprise sous les réserves de réévaluation est reclassée en résultat. Le montant de l'« impairment » comptabilisé est la différence entre le coût d'acquisition de la participation et sa juste valeur (cours de bourse) à la clôture. Toute remontée du cours au-delà de la valeur nette comptable ne pourra pas être traduite en résultat mais en capitaux propres, conformément aux IFRS.

Participations mises en équivalence

Lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation d'une participation mise en équivalence, celle-ci est soumise à un test de dépréciation, conformément à IAS 36 et IAS 28. A cet égard, la valeur recouvrable de l'actif est estimée afin de la comparer à sa valeur comptable et, le cas échéant, de comptabiliser une perte de valeur pour l'excédent. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente de l'actif et sa valeur d'utilité. Cette dernière correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus. Lorsqu'une perte de valeur comptabilisée dans une période antérieure cesse d'exister, la valeur comptable est partiellement ou totalement rétablie. La reprise d'une perte de valeur est comptabilisée immédiatement en produits.

Immobilisations corporelles et incorporelles

A chaque date de clôture, le groupe revoit la valeur comptable des immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles à durée d'utilité définie afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice de perte de valeur de ces actifs.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable de l'actif est estimée afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre le prix de vente net d'un actif et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de la poursuite de l'utilisation d'un actif. Lorsqu'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable d'un actif individuellement, le groupe estime la valeur recouvrable de l'UGT auquel l'actif appartient. S'il est estimé que la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT est inférieure à sa valeur comptable, la valeur comptable de l'actif ou de l'UGT est ramenée à sa valeur recouvrable. Cette perte de valeur est immédiatement comptabilisée en charge.

Lorsqu'une perte de valeur comptabilisée au cours d'exercices antérieurs n'a plus de raison d'être, la dépréciation comptabilisée sur cet actif ou sur cette UGT est reprise afin de ramener cet actif ou UGT à une valeur correspondant à la nouvelle évaluation de sa valeur recouvrable. Cependant, la valeur comptable d'un actif ou UGT ne peut excéder, suite à la reprise d'une perte de valeur, la valeur comptable que celui-ci aurait eue si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif ou UGT au cours d'exercices antérieurs. La reprise d'une perte de valeur est comptabilisée immédiatement en produit.

Créances commerciales

Lorsque la survenance d'un événement de crédit rend la valeur comptable d'une créance commerciale partiellement ou totalement irrécouvrable, elle est individuellement ramenée à sa valeur recouvrable au moyen d'une dépréciation selon les conditions existant à la date de clôture.

Autres actifs financiers

Pour les actifs financiers comptabilisés au coût amorti, le montant de la perte de valeur est égal à la différence entre la valeur comptable et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés actualisée au taux d'intérêt effectif originel de l'actif financier.

Impôts

Les impôts sur le résultat de l'exercice regroupent les impôts courants et les impôts différés. Ils sont inscrits en résultat sauf s'ils portent sur des éléments enregistrés directement dans les capitaux propres, auquel cas ils sont eux aussi comptabilisés dans les capitaux propres.

Les impôts courants désignent les impôts à payer sur le bénéfice imposable de l'exercice, calculés selon les taux d'imposition qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture du bilan, ainsi que les ajustements relatifs aux exercices antérieurs.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable appliquée aux différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et des passifs inscrits au bilan et leur base fiscale.

Les différences suivantes ne sont pas prises en compte : goodwill non déductible fiscalement et constatation initiale des actifs et passifs n'ayant pas d'incidence sur le résultat comptable et fiscal.

Les impôts différés sont calculés en fonction de la manière dont on prévoit que les éléments d'actif et de passif seront réalisés ou réglés, sur la base des taux d'imposition qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture du bilan.

Par ailleurs, les impôts différés passifs liés aux participations dans des filiales ne sont pas comptabilisés lorsque le groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et où il ne s'attend pas à ce que la différence temporelle s'inverse dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où des bénéfices imposables sont susceptibles d'être engendrés permettant d'utiliser les différences temporelles déductibles, les pertes fiscales et les crédits d'impôts.

Actions propres

En cas de rachat (ou cession) d'actions propres, le montant versé (ou obtenu) est porté en diminution (ou augmentation) des capitaux propres. Les mouvements sur ces titres sont justifiés dans l'état consolidé des variations des capitaux propres. Aucun résultat n'est enregistré sur ces mouvements.

Répartition bénéficiaire

Les dividendes versés par GBL à ses actionnaires sont repris en déduction des capitaux propres à concurrence de leur montant brut, c'est-à-dire avant retenue à la source. Les états financiers sont établis avant répartition bénéficiaire.

Plans d'intéressement

Plans d'options réglés en actions

Les plans d'options sur actions GBL et Imerys attribués avant le 7 novembre 2002 ne sont pas comptabilisés dans les états financiers consolidés conformément aux dispositions transitoires de IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*.

Les plans d'intéressement attribués à partir du 7 novembre 2002 sont comptabilisés conformément à IFRS 2. Selon cette norme, la juste valeur des options à la date d'octroi est prise en résultat sur la période d'acquisition des droits (« vesting period »). Les options sont valorisées en utilisant un modèle de valorisation communément admis sur base des conditions de marché en vigueur au moment de leur octroi.

Plans réglés en trésorerie

Quand la transaction est réglée en trésorerie, le groupe encourt un passif qui doit être évalué à sa juste valeur. Jusqu'au règlement du passif, la juste valeur doit être réévaluée à chaque date de clôture ainsi qu'à la date de règlement. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées en résultat de la période.

Engagements liés aux régimes de retraite et avantages assimilés

Régimes à prestations définies

La valorisation du montant des engagements liés aux régimes de retraite et avantages assimilés du type prestations définies est effectuée suivant la méthode des unités de crédit projetées conformément à IAS 19. Cette valorisation utilise des hypothèses actuarielles financières et démographiques. Celles-ci sont utilisées pour valoriser les services rendus sur l'exercice sur la base d'une estimation du salaire de fin de carrière.

Les provisions (ou actifs) comptabilisés correspondent à la valeur actualisée de l'engagement, diminuée de la juste valeur des actifs du régime, limitée le cas échéant par un plafonnement. Les taux d'actualisation utilisés pour actualiser les engagements et calculer le rendement normatif des actifs en résultat sont arrêtés par référence aux taux des emprunts obligataires émis par des sociétés cotées AA (haute qualité) au sein des principaux indices Citigroup Bond Yield USD et iBoxx EUR Corporate AA.

La charge nette de ces régimes de retraite est comptabilisée dans le poste « Frais de personnel » ou « Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement » à l'exception de la désactualisation des engagements et du rendement normatif des actifs qui sont repris sous les « Produits et charges financiers des activités opérationnelles » et des réductions causées par une restructuration qui sont comptabilisées sous les « Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités opérationnelles ».

Les amendements, réductions et liquidations de régimes sont immédiatement comptabilisés en résultat. Les différences actuarielles et plafonnements des actifs des régimes postérieurs à l'emploi sont intégralement comptabilisés en capitaux propres, nets des frais de gestion des actifs, sans reclassement ultérieur en résultat.

Régimes à cotisations définies

Le groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de réserves pour la retraite de son personnel en versant, sur une base obligatoire ou facultative, des cotisations à des organismes extérieurs tels que des caisses de retraite, des compagnies d'assurance ou des établissements financiers. Ces régimes, sans garantie sur le niveau des avantages versés,

constituent des régimes à cotisations définies. Ces cotisations sont comptabilisées dans le poste « Frais de personnel » ou « Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement ».

Provisions

Des provisions sont comptabilisées à la clôture lorsqu'une société du groupe a une obligation actuelle (légal ou implicite) résultant d'un événement passé, lorsqu'il est probable qu'un décaissement sera nécessaire pour éteindre cette obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Le montant enregistré en provisions correspond à l'estimation la plus précise de la dépense nécessaire pour éteindre l'obligation existant à la date de clôture du bilan.

Les provisions sont comptabilisées en contrepartie du résultat, à l'exception des provisions pour démantèlement et de certaines provisions pour réhabilitation dont la contrepartie est incorporée dans le coût des actifs dont la construction a créé l'obligation. Ce traitement s'applique notamment à certaines installations industrielles et actifs de découverte miniers d'Imerys.

Les provisions dont le règlement est prévu dans les douze mois après la date de clôture ou dont le règlement peut survenir à tout instant ne sont pas actualisées. Les provisions dont le règlement est prévu à plus de douze mois après la date de clôture sont actualisées. Les changements des provisions actualisées dus à une révision du montant de l'obligation, de son échéancier ou de son taux d'actualisation sont comptabilisés en résultat ou, pour les provisions comptabilisées en contrepartie d'éléments d'actifs, en ajustement du coût de ces derniers. La désactualisation est comptabilisée au débit des produits et charges financiers.

Les provisions pour restructuration ne sont comptabilisées que si le groupe a approuvé un plan de réorganisation détaillé et formel et si la restructuration a commencé ou a fait l'objet d'une annonce publique. Les coûts inhérents aux activités poursuivies par le groupe ne sont pas pris en compte.

Dettes à long terme et court terme

Les dettes à long terme (emprunts bancaires et obligations) et à court terme (avances bancaires) sont initialement comptabilisées à leur juste valeur sous déduction, dans le cas d'un passif financier qui n'est pas à la juste valeur par le biais du résultat, des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition ou l'émission du passif financier. Après leur comptabilisation initiale, elles sont évaluées à leur coût amorti (montant initial diminué des remboursements en principal et majoré, ou diminué, de l'amortissement cumulé de toute différence entre le montant initial et la valeur à l'échéance).

Les emprunts échangeables et convertibles émis actuellement par le groupe sont considérés comme des instruments hybrides. A la date d'émission, la juste valeur de la composante obligataire est estimée sur base du taux d'intérêt de marché pour des obligations similaires non échangeables ou non convertibles. La différence entre le produit de l'émission de l'obligation échangeable ou convertible et la juste valeur allouée à la composante obligataire, représentant la valeur de l'option d'échanger l'obligation en actions, est incluse dépendant de la maturité de l'option, sous la rubrique « Autres passifs courants » ou « Autres passifs non courants ». La charge d'intérêt sur la composante obligataire est calculée en appliquant à l'instrument en question le taux d'intérêt du marché prévalant à la date d'émission.

Les dettes commerciales et autres passifs sont évalués au coût amorti.

Instruments financiers dérivés

Les sociétés opérationnelles consolidées du groupe utilisent les instruments financiers dérivés pour réduire leur exposition à différents risques, notamment de change, de taux d'intérêt et de prix énergétique. Ces instruments ont pour finalité exclusive de couvrir les risques économiques auxquels elles sont exposées. Les instruments financiers sont comptabilisés à la date de transaction, c'est-à-dire de souscription du contrat de couverture. Toutefois, seuls ceux qui satisfont les critères de comptabilité de couverture définis par la norme IAS 39 font l'objet des traitements comptables décrits ci-après.

Les variations de juste valeur des instruments financiers non qualifiés de couverture sont immédiatement comptabilisées en résultat.

Toute opération qualifiée de couverture est documentée par référence à la stratégie de couverture en identifiant le risque couvert, l'élément couvert, l'élément de couverture, la relation de couverture et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. L'évaluation de l'efficacité de couverture est mise à jour à chaque date de clôture. Les dérivés sont évalués à la juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Ultérieurement, la juste valeur est réévaluée à chaque date de clôture par référence aux conditions de marché.

Les dérivés comptabilisés à l'actif et au passif sont classés dans les rubriques « Autres actifs/passifs non courants » et « Autres actifs/passifs courants » selon leur maturité et celle des transactions sous-jacentes. La comptabilisation des dérivés de couverture varie selon qu'ils sont désignés de couverture de juste valeur, de couverture de flux de trésorerie ou de couverture d'investissements nets dans des entités étrangères.

GBL a recours aux instruments dérivés et peut effectuer des opérations sur des options call ou put. Ces opérations s'effectuent dans le cadre d'une documentation bien établie et font l'objet d'un suivi périodique et d'une gestion dynamique, si nécessaire.

Les sociétés opérationnelles consolidées utilisent différents types d'instruments financiers dérivés dans diverses stratégies de couverture décrites ci-dessous.

Couverture de juste valeur

Lorsque les variations de juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé sont susceptibles d'affecter le résultat, ces variations peuvent être couvertes par une couverture de juste valeur. L'élément couvert et l'instrument de couverture sont réévalués symétriquement en contrepartie du résultat à chaque date de clôture. L'incidence en résultat est limitée à la part inefficace de la couverture.

Couverture de flux de trésorerie

Une couverture de flux de trésorerie permet de couvrir les variations défavorables de flux de trésorerie liés à un actif ou passif comptabilisé ou une transaction future hautement probable, quand ces variations sont susceptibles d'affecter le résultat. A chaque date de clôture, la part efficace de la couverture est comptabilisée en capitaux propres et la part inefficace en résultat. Lorsque la transaction est comptabilisée, la part efficace en capitaux propres est reclassée en résultat simultanément à la comptabilisation de l'élément couvert.

Couverture d'investissements nets dans des activités à l'étranger

Les variations de change générées par les actifs nets détenus par les sociétés opérationnelles consolidées du groupe en monnaies étrangères peuvent faire l'objet d'une couverture. A chaque date de clôture, la part efficace de la couverture est comptabilisée en capitaux propres et la part inefficace en résultat. Lors de la cession de l'activité, la part efficace en capitaux propres est reclassée en résultat.

Éléments libellés en devises

Dans les comptes des sociétés du groupe, les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis en euros au cours de change du dernier jour de l'exercice. S'il apparaît une différence de change non réalisée par application de ce principe, celle-ci est comptabilisée comme charge ou produit de l'exercice. Les actifs et passifs non monétaires sont comptabilisés en utilisant le cours de change à la date de transaction.

Dans les états financiers consolidés, les actifs et passifs des activités à l'étranger du groupe sont convertis au cours de clôture. Les rubriques des produits et charges en devises sont converties en euros au cours de change moyen de l'exercice. Les écarts de conversion, provenant de la différence entre le cours moyen et le cours du dernier jour de l'exercice, sont inscrits dans les capitaux propres sous la rubrique « Ecart de conversion ». De tels écarts de conversion sont comptabilisés en résultat lors de la cession de l'entité concernée.

Intérêts

Les produits et charges d'intérêt comprennent les intérêts à payer sur emprunts et les intérêts à recevoir sur les placements. Les produits d'intérêt sont inscrits à l'état consolidé du résultat global prorata temporis, compte tenu du taux d'intérêt effectif du placement.

Dividendes

Les dividendes relatifs aux participations disponibles à la vente ou aux titres de trading sont comptabilisés le jour de la décision de leur distribution. Le montant de retenue à la source est comptabilisé en déduction des dividendes bruts.

Changements de méthode comptable, erreurs et changements d'estimations/jugements

Un changement de méthode comptable n'est appliqué que s'il répond aux dispositions d'une norme ou interprétation ou permet une information plus fiable et plus pertinente. Les changements de méthode comptable sont comptabilisés de manière rétrospective, sauf en cas de disposition transitoire spécifique à la norme ou interprétation. Une erreur, lorsqu'elle est découverte, est également ajustée de manière rétrospective.

Les incertitudes inhérentes à l'activité nécessitent de recourir à des estimations dans le cadre de la préparation des états financiers. Les estimations sont issues de jugements destinés à donner une appréciation raisonnable des dernières informations fiables disponibles. Une estimation est révisée pour refléter les changements de circonstances, les nouvelles informations disponibles et les effets liés à l'expérience.

Lorsque ces estimations sont établies, elles sont expliquées dans les notes relatives aux éléments auxquelles elles se rapportent.

Les principales estimations sont les suivantes :

- les principales hypothèses liées aux tests de dépréciation sur entreprises associées (note 2) ;
- les principales hypothèses liées aux tests de dépréciation sur goodwill (note 8) ;
- une estimation de la durée de vie d'utilité des immobilisations incorporelles à durée de vie limitée (note 7) et immobilisations corporelles (note 9) ; et
- les hypothèses actuarielles des régimes à prestations définies (note 18).

SGS

En matière de jugement, GBL a analysé le traitement comptable à réserver à sa participation dans SGS et en particulier la classification en (i) participations dans les entreprises associées (IAS 28), avec la reconnaissance de la quote-part de GBL dans le résultat et les capitaux propres de SGS ou en (ii) actifs disponibles à la vente (IAS 39), avec la reconnaissance de la participation à sa juste valeur et enregistrement par résultat du dividende.

Conformément à la norme IAS 28, l'existence d'une influence notable est présumée lorsque le pourcentage de détention est supérieur à 20%, ou si une influence notable peut clairement être démontrée, même si le pourcentage de 20% n'est pas atteint. Selon cette norme, l'influence notable est généralement démontrée en cas de (i) représentation au conseil d'administration, (ii) participation au processus d'élaboration des politiques, (iii) transactions significatives entre l'investisseur et l'entreprise détenue, (iv) échange de personnels dirigeants ou (v) fourniture d'informations techniques essentielles.

Compte tenu d'une détention inférieure à 20 % et du fait que la représentation de GBL au Conseil d'Administration de SGS n'est pas un droit pérenne, GBL a conclu en la comptabilisation de sa participation en tant qu'actif financier disponible à la vente.

Lafarge

Au 31 décembre 2014, GBL a analysé deux questions comptables relatives à Lafarge, à savoir (i) la classification de la participation en «asset held for sales», conformément à IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* et (ii) la nécessité de réaliser un test de reprise de dépréciation.

- Concernant la classification de la participation, GBL considère que les critères repris dans la norme IFRS 5 ne sont pas remplis et a donc maintenu la classification de la participation Lafarge en «Participations dans les entreprises associées». En effet, la fusion avec Holcim est soumise à des conditions suspensives significatives qui ne permettent pas à GBL de conclure à une fusion hautement probable dans les 12 mois. GBL considère que la transaction ne sera hautement probable (i.e. réalisée dans les 12 mois) qu'au moment d'un éventuel succès de l'offre.
- Suite à l'augmentation du cours de l'action Lafarge sur l'année 2014 (de 54,5 EUR/action au 31 décembre 2013 à 58,1 EUR par action au 31 décembre 2014), GBL a considéré l'application des dispositions IFRS concernant la reprise des dépréciations antérieures sur cette participation mise en équivalence conformément à la norme IAS 28 (voir note 3).

Dans ce contexte, GBL applique le seuil de 30 % pour apprécier du caractère « important » (« significant ») d'une augmentation de valeur sur la période. Ce pourcentage est identique à celui qui est utilisé pour conclure à une baisse « importante » (« significant decline ») de la juste valeur d'une participation et engendrer sa dépréciation. Compte tenu de l'évolution sur l'année, soit + 6,6 %, GBL a donc conclu qu'il n'y a pas lieu de considérer qu'il existe un indicateur de reprise de dépréciation et, par conséquent n'a pas effectué un test de reprise de dépréciation au 31 décembre 2014 sur base d'un indicateur quantitatif. En outre, GBL estime qu'il n'existe pas d'indicateur qualitatif de nature à altérer ce jugement à la clôture annuelle.

Cours de change utilisés

	2014	2013	2012
Cours de clôture			
Dollar US	1,21	1,38	1,32
Franc suisse	1,20	1,23	1,21
Cours moyen			
Dollar US	1,33	1,33	1,29
Franc suisse	-	-	-

Présentation des états financiers consolidés

L'état consolidé du résultat global mentionne de façon séparée :

- **Les activités d'investissement**

Les composantes du résultat provenant des activités d'investissement reprennent les opérations de GBL et de ses filiales dont le but principal est la gestion de participations. Ceci inclut les activités du Pilier Financier telles que Sienna Capital, les fonds d'investissement PAI Europe III, Sagard, Kartesia et Mérieux Participations, les sociétés Ergon Capital Partners ainsi que le résultat des sociétés opérationnelles associées (Lafarge) et opérationnelles non consolidées (Total, GDF SUEZ, ...) ; et

- **Les activités opérationnelles consolidées**

Les composantes du résultat provenant des activités opérationnelles consolidées, c'est-à-dire qui proviennent des sociétés opérationnelles consolidées (groupes De Boeck, ELITech, Visionnaire, Sausalitos et Benito, ainsi que Imerys).

Périmètre de consolidation, entreprises associées et mouvements de périmètre

Filiales consolidées intégralement

Nom	Siège	Taux de détention et droits de vote (en %)			Activité principale
		2014	2013	2012	
Belgian Securities B.V.	Amsterdam	100,0	100,0	100,0	Holding
Brussels Securities S.A.	Bruxelles	100,0	100,0	100,0	Holding
Cofinergy S.A. (anciennement GBL Treasury Center S.A.)	Bruxelles	100,0	100,0	100,0	Holding
GBL Finance & Treasury S.A.	Bruxelles	100,0	-	-	Holding
Sagerpar S.A.	Bruxelles	100,0	100,0	100,0	Holding
LTI One S.A.	Isnes	100,0	100,0	-	Holding
LTI Two S.A.	Isnes	100,0	-	-	Holding
GBL Verwaltung GmbH (en liquidation)	Gütersloh	100,0	100,0	100,0	Holding
GBL Verwaltung S.A.	Luxembourg	100,0	100,0	100,0	Holding
Immobilière rue de Namur S.à r.l.	Luxembourg	-	100,0	100,0	Immobilier
GBL Energy S.à r.l.	Luxembourg	100,0	100,0	100,0	Holding
GBL R S.à r.l.	Luxembourg	100,0	100,0	100,0	Holding
Serena S.à r.l.	Luxembourg	100,0	100,0	-	Holding
GBL Overseas Finance N.V. (en liquidation)	Willemstad	100,0	100,0	100,0	Holding
GBL Investments Limited	Dublin	100,0	100,0	100,0	Holding
Imerys S.A. (et filiales)	Paris	56,6	56,3	57,0	Opérationnel
Sienna Capital S.à r.l.	Luxembourg	100,0	100,0	-	Pilier Financier
Ergon Capital Partners III S.A.	Bruxelles	100,0	100,0	100,0	Pilier Financier
E.V.E. S.A.	Luxembourg	100,0	100,0	100,0	Holding
EVONG S.A.	Luxembourg	74,3	73,0	75,1	Holding
ELTech Group S.A.S. (et filiales)	Puteaux	64,4	61,4	60,2	Opérationnel
Publilhold S.A.	Bruxelles	92,0	92,0	92,0	Holding
Editis Belgium S.A. (groupe De Boeck et filiales)	Bruxelles	100,0	100,0	100,0	Opérationnel
E.V.U. S.A.	Luxembourg	100,0	100,0	100,0	Holding
Urbe Group S.A.	Luxembourg	100,0	100,0	100,0	Holding
Benito Artis S.L. (et filiales)	Barcelone	99,4	84,6	84,6	Opérationnel
Egerton S.A.	Luxembourg	98,2	-	-	Holding
E.V.S. S.A.	Luxembourg	100,0	-	-	Holding
Frisco Bay Holding GmbH (groupe Sausalitos et filiales)	Munich	77,2	-	-	Opérationnel

Les droits de vote correspondent au taux de détention à l'exception d'Imerys dont les droits de vote s'élèvent à 71,9 %. Par ailleurs, un plan d'intéressement a été octroyé au management d'Ergon Capital Partners III (« ECP III ») portant sur 16,7 % des actions.

Entreprises associées

	Kartesia Management S.A. (anciennement Kartesia GP S.A.)	Kartesia Credit Opportunities I S.C.A.		Ergon Capital Partners S.A.	Ergon Capital Partners II S.A.		Mérieux Participations II S.A.S.	
Taux (en %)			Lafarge S.A.			IPE S.R.L.		
Siège	Luxembourg	Luxembourg	Paris	Bruxelles	Bruxelles	Bologne	Lyon	
Activité	Pilier Financier	Pilier Financier	Matériaux de construction	Pilier Financier	Pilier Financier	Ameublement haut de gamme	Pilier Financier	
Participations								
2014	Détention	40,0	39,1	21,1	43,0	42,4	65,6	37,8
	Droits de vote	40,0	39,1	29,3	43,0	42,4	65,6	37,8
	Consolidation	40,0	39,1	21,1	43,0	42,4	65,6	37,8
2013	Détention	40,0	66,1	21,0	43,0	42,4	-	-
	Droits de vote	40,0	66,1	27,2	43,0	42,4	-	-
	Consolidation	40,0	66,1	21,0	43,0	42,4	-	-
2012	Détention	-	-	21,0	43,0	42,4	-	-
	Droits de vote	-	-	27,4	43,0	42,4	-	-
	Consolidation	-	-	21,0	43,0	42,4	-	-

Dans la suite des notes, Ergon Capital Partners et Ergon Capital Partners II sont repris ensemble sous la dénomination « ECP I & II » tandis que la dénomination « ECP » reprend les deux sociétés mentionnées ci-dessus et Ergon Capital Partners III. De même, les entités Kartesia seront appelées « Kartesia ».

Le groupe a analysé le traitement comptable à réserver à la comptabilisation de sa participation dans I.P.E. S.R.L. et a conclu qu'il n'exerçait qu'une influence notable malgré son taux de détention de 65,6 % sur base de l'existence d'un pacte d'actionnaires.

GBL détient une participation de 49,5 % dans le fonds Sagard III et a conclu de ne pas exercer une influence notable sur cette participation. Par conséquent, Sagard III a été repris en tant qu'actif disponible à la vente et est évalué à la juste valeur à chaque date de clôture.

Mouvements de périmètre

Les mouvements de périmètre les plus importants survenus en 2014 sont repris ci-dessous.

Pilier Financier

Ergon Capital Partners III a acquis le 16 avril 2014, 65,6 % de la société Italian Vision S.R.L. détenant 100 % de I.P.E. S.R.L., société italienne, leader dans l'ameublement haut de gamme, et active sous la marque Visionnaire. I.P.E. S.R.L. a, par la suite, absorbé Italian Vision S.R.L. Le bilan du groupe au 30 avril 2014 a été utilisé comme bilan d'ouverture. Le goodwill généré, dans les comptes de I.P.E. S.R.L. et après comptabilité d'acquisition est de EUR 49 millions et la trésorerie cédée lors de cette acquisition s'élève à EUR 34 millions. Cette acquisition a contribué au résultat net de l'exercice du Groupe pour EUR 1 million.

Ergon Capital Partners III a également acquis le 15 juillet 2014, 77,2 % de Frisco Bay Holding GmbH (groupe Sausalitos), une chaîne de restaurants en Allemagne au concept original et en forte croissance. Le bilan du groupe au 30 juin 2014 a été utilisé comme bilan d'ouverture. Le goodwill généré, après comptabilité d'acquisition est de EUR 14 millions et le mouvement net de trésorerie cédé lors de cette acquisition s'élève à EUR 35 millions. Cette acquisition a contribué au chiffre d'affaires et au résultat net de l'exercice du Groupe pour respectivement EUR 19 millions et EUR - 1 million.

Notes

Note 1	Information sectorielle	87
Note 2	Entreprises associées.....	92
Note 3	Total, SGS, GDF SUEZ, Pernod Ricard et autres participations disponibles à la vente.....	96
Note 4	Autres produits et charges d'exploitation et frais de personnel.....	99
Note 5	Résultat financier.....	100
Note 6	Chiffre d'affaires	100
Note 7	Immobilisations incorporelles.....	101
Note 8	Goodwill	102
Note 9	Immobilisations corporelles.....	104
Note 10	Impôts sur le résultat.....	105
Note 11	Stocks	107
Note 12	Créances commerciales.....	107
Note 13	Actifs de trading	108
Note 14	Trésorerie et endettement.....	108
Note 15	Autres actifs courants.....	111
Note 16	Capital et dividendes.....	111
Note 17	Provisions	112
Note 18	Engagements de retraite et avantages assimilés.....	112
Note 19	Autres passifs courants.....	116
Note 20	Instruments financiers dérivés.....	117
Note 21	Stock options.....	119
Note 22	Résultat par action	122
Note 23	Instruments financiers	123
Note 24	Filiales dans lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives	126
Note 25	Actifs et passifs éventuels, droits et engagements.....	128
Note 26	Risques financiers propres aux activités de GBL.....	129
Note 27	Transactions avec des parties liées.....	129
Note 28	Événements postérieurs à la clôture	129
Note 29	Emoluments du Commissaire	129



Dans un objectif de cohérence, les notes aux comptes sont regroupées par nature et non dans l'ordre d'occurrence des rubriques comptables du bilan et de l'état consolidé du résultat global. Ces regroupements doivent permettre d'analyser l'ensemble des influences sur les états financiers des actifs et passifs d'une même nature.

1. Information sectorielle

IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert l'identification de secteurs sur la base de rapports internes présentés régulièrement au principal décideur opérationnel aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources aux secteurs et d'évaluation de sa performance.

Conformément à IFRS 8, le groupe a identifié trois secteurs :

- **Holding** : reprenant la maison-mère GBL et ses filiales dont le but principal est la gestion de participations ainsi que les sociétés opérationnelles non consolidées ou associées ;
- **Imerys** comprend le groupe Imerys, groupe français coté sur NYSE Euronext Paris, qui occupe des positions de premier plan dans chacune de ses quatre branches d'activité : Solutions pour l'Energie & Spécialités ; Filtration & Additifs de Performance ; Matériaux Céramiques ; Minéraux de Haute Résistance ;
- **Pilier Financier** : reprenant d'une part, sous les activités d'investissement, les sociétés Sienna Capital, ECP, ECP II, ECP III, PAI Europe III, Sagard, Sagard II et Sagard III, Kartesia et Mérieux Participations I et II, et d'autre part, sous les activités opérationnelles consolidées, les filiales opérationnelles d'ECP III (sous-groupes ELITech, De Boeck, ...).

Les résultats d'un secteur, ses actifs et ses passifs incluent tous les éléments qui lui sont directement attribuables. Les normes comptables appliquées à ces segments sont les mêmes que celles décrites sous la section « Méthodes comptables ».

1.1. Information sectorielle sur le compte de résultats consolidé Pour la période clôturée au 31 décembre 2014

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	30,1	-	42,4	72,5
Dividendes nets des participations	316,5	-	-	316,5
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement	(29,5)	-	(7,7)	(37,2)
Résultat sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants	479,8	-	16,0	495,8
Produits et charges financiers des activités d'investissement	(116,5)	-	(7,1)	(123,6)
Résultat provenant des activités d'investissement	680,4	-	43,6	724,0
Chiffre d'affaires	-	3.688,2	230,6	3.918,8
Matières premières et consommables	-	(1.199,4)	(84,2)	(1.283,6)
Frais de personnel	-	(746,4)	(59,8)	(806,2)
Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	(212,0)	(21,2)	(233,2)
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités opérationnelles	-	(1.094,7)	(59,7)	(1.154,4)
Produits et charges financiers des activités opérationnelles	-	(45,1)	(5,9)	(51,0)
Résultat provenant des activités opérationnelles consolidées	-	390,6	(0,2)	390,4
Impôts sur le résultat	-	(117,3)	(4,0)	(121,3)
Résultat consolidé de la période	680,4	273,3	39,4	993,1
Attribuable au groupe	680,4	153,7	41,2	875,3

Des informations sectorielles relatives à d'autres éléments du résultat sont mentionnées ci-dessous :

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées et coentreprises	30,1	2,7	42,8	75,6
Amortissement sur immobilisations corporelles et incorporelles	(1,6)	(212,0)	(21,2)	(234,8)
Dépréciation d'actifs non courants	(3,3)	(36,6)	(8,4)	(48,3)

Pour la période clôturée au 31 décembre 2013

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	126,1	-	9,7	135,8
Dividendes nets des participations	368,0	-	-	368,0
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement	(27,9)	-	(9,8)	(37,7)
Résultat sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants	191,9	-	0,3	192,2
Produits et charges financiers des activités d'investissement	(167,4)	-	(2,1)	(169,5)
Résultat provenant des activités d'investissement	490,7	-	(1,9)	488,8
Chiffre d'affaires	-	3.697,6	206,9	3.904,5
Matières premières et consommables	-	(1.273,8)	(81,9)	(1.355,7)
Frais de personnel	-	(753,1)	(54,0)	(807,1)
Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	(211,2)	(18,4)	(229,6)
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités opérationnelles	-	(1.063,9)	(47,4)	(1.111,3)
Produits et charges financiers des activités opérationnelles	-	(51,4)	(8,6)	(60,0)
Résultat provenant des activités opérationnelles consolidées	-	344,2	(3,4)	340,8
Impôts sur le résultat	-	(100,1)	(4,8)	(104,9)
Résultat consolidé de la période	490,7	244,1	(10,1)	724,7
Attribuable au groupe	490,7	136,3	(6,4)	620,6

Des informations sectorielles relatives à d'autres éléments du résultat sont mentionnées ci-dessous :

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées et coentreprises	126,1	5,5	9,8	141,4
Amortissement sur immobilisations corporelles et incorporelles	(1,5)	(211,2)	(18,4)	(231,1)
Dépréciation d'actifs non courants	(66,3)	(11,4)	(2,7)	(80,4)

Pour la période clôturée au 31 décembre 2012

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	76,6	-	(7,1)	69,5
Dividendes nets des participations	436,4	-	-	436,4
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement	(22,3)	-	(5,6)	(27,9)
Résultat sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants	(302,5)	-	(21,4)	(323,9)
Produits et charges financiers des activités d'investissement	(44,9)	-	(1,7)	(46,6)
Résultat provenant des activités d'investissement	143,3	-	(35,8)	107,5
Chiffre d'affaires	-	3.884,8	193,0	4.077,8
Matières premières et consommables	-	(1.377,0)	(86,2)	(1.463,2)
Frais de personnel	-	(790,9)	(48,4)	(839,3)
Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	(217,7)	(18,7)	(236,4)
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités opérationnelles	-	(1.020,5)	(53,4)	(1.073,9)
Produits et charges financiers des activités opérationnelles	-	(69,1)	(8,9)	(78,0)
Résultat provenant des activités opérationnelles consolidées	-	409,6	(22,6)	387,0
Impôts sur le résultat	0,2	(116,6)	(2,6)	(119,0)
Résultat consolidé de la période	143,5	293,0	(61,0)	375,5
Attribuable au groupe	143,5	165,9	(53,8)	255,6

Des informations sectorielles relatives à d'autres éléments du résultat sont mentionnées ci-dessous :

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées et coentreprises	76,6	1,5	(7,1)	71,0
Amortissement sur immobilisations corporelles et incorporelles	(0,3)	(217,7)	(18,7)	(236,7)
Dépréciation d'actifs non courants	(773,9)	(36,2)	(26,8)	(836,9)

1.2. Information sectorielle sur le bilan consolidé

Bilan consolidé clôturé au 31 décembre 2014

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Actifs non courants	11.839,9	3.341,5	526,0	15.707,4
Immobilisations incorporelles	-	78,3	124,2	202,5
Goodwill	-	1.106,8	75,0	1.181,8
Immobilisations corporelles	14,6	1.962,9	30,8	2.008,3
Participations	11.825,3	86,7	266,7	12.178,7
<i>Participations dans les entreprises associées</i>	<i>3.255,9</i>	<i>83,3</i>	<i>173,8</i>	<i>3.513,0</i>
<i>Participations disponibles à la vente</i>	<i>8.569,4</i>	<i>3,4</i>	<i>92,9</i>	<i>8.665,7</i>
Autres actifs non courants	-	72,1	22,4	94,5
Actifs d'impôts différés	-	34,7	6,9	41,6
Actifs courants	1.735,8	2.080,9	160,7	3.977,4
Stocks	-	670,0	27,8	697,8
Créances commerciales	-	538,8	54,2	593,0
Actifs de trading	805,2	24,0	-	829,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	741,3	656,4	23,1	1.420,8
Autres actifs courants	189,3	191,7	55,6	436,6
Total des actifs	13.575,7	5.422,4	686,7	19.684,8
Passifs non courants	1.969,2	2.121,6	146,1	4.236,9
Dettes financières	1.770,4	1.494,3	107,2	3.371,9
Provisions	0,5	258,4	3,1	262,0
Pensions et avantages postérieurs à l'emploi	20,3	306,5	3,2	330,0
Autres passifs non courants	175,7	19,3	0,9	195,9
Passifs d'impôts différés	2,3	43,1	31,7	77,1
Passifs courants	177,9	830,3	155,5	1.163,7
Dettes financières	58,2	68,8	80,4	207,4
Dettes commerciales	1,8	411,9	36,0	449,7
Provisions	-	24,3	-	24,3
Dettes fiscales	48,4	3,0	11,8	63,2
Autres passifs courants	69,5	322,3	27,3	419,1
Total des passifs	2.147,1	2.951,9	301,6	5.400,6

L'ensemble des actifs et passifs sont alloués aux différents secteurs.

Les dépenses d'investissement (immobilisations corporelles et incorporelles) par secteur sont reprises dans le tableau ci-dessous :

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Dépenses d'investissement	1,1	241,3	23,5	265,9

Bilan consolidé clôturé au 31 décembre 2013

En EUR millions

	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Actifs non courants	12.139,7	3.156,6	434,6	15.730,9
Immobilisations incorporelles	-	72,6	96,3	168,9
Goodwill	-	1.060,5	61,3	1.121,8
Immobilisations corporelles	13,0	1.833,3	18,5	1.864,8
Participations	12.126,6	87,1	220,9	12.434,6
<i>Participations dans les entreprises associées</i>	<i>3.054,8</i>	<i>83,1</i>	<i>119,1</i>	<i>3.257,0</i>
<i>Participations disponibles à la vente</i>	<i>9.071,8</i>	<i>4,0</i>	<i>101,8</i>	<i>9.177,6</i>
Autres actifs non courants	0,1	68,3	34,8	103,2
Actifs d'impôts différés	-	34,8	2,8	37,6
Actifs courants	1.406,1	1.716,3	104,4	3.226,8
Stocks	-	588,3	31,4	619,7
Créances commerciales	0,3	512,3	51,1	563,7
Actifs de trading	499,3	75,9	-	575,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	712,9	345,9	16,6	1.075,4
Autres actifs courants	193,6	193,9	5,3	392,8
Total des actifs	13.545,8	4.872,9	539,0	18.957,7
Passifs non courants	2.335,3	1.799,4	132,2	4.266,9
Dettes financières	2.132,1	1.190,3	104,3	3.426,7
Provisions	0,5	239,3	2,1	241,9
Pensions et avantages postérieurs à l'emploi	5,4	227,1	3,0	235,5
Autres passifs non courants	195,4	88,8	2,2	286,4
Passifs d'impôts différés	1,9	53,9	20,6	76,4
Passifs courants	118,6	801,8	79,6	1.000,0
Dettes financières	-	129,7	14,5	144,2
Dettes commerciales	3,1	376,3	31,7	411,1
Provisions	-	18,3	-	18,3
Dettes fiscales	48,9	26,7	12,6	88,2
Autres passifs courants	66,6	250,8	20,8	338,2
Total des passifs	2.453,9	2.601,2	211,8	5.266,9

L'ensemble des actifs et passifs sont alloués aux différents secteurs.

Les dépenses d'investissement (immobilisations corporelles et incorporelles) par secteur sont reprises dans le tableau ci-dessous :

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Dépenses d'investissement	12,2	252,7	14,6	279,5

Bilan consolidé clôturé au 31 décembre 2012

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Actifs non courants	10.916,5	3.202,0	369,5	14.488,0
Immobilisations incorporelles	-	48,0	98,9	146,9
Goodwill	-	1.003,0	62,8	1.065,8
Immobilisations corporelles	6,7	1.901,6	20,0	1.928,3
Participations	10.909,8	87,4	165,6	11.162,8
<i>Participations dans les entreprises associées</i>	<i>3.290,8</i>	<i>82,9</i>	<i>93,1</i>	<i>3.466,8</i>
<i>Participations disponibles à la vente</i>	<i>7.619,0</i>	<i>4,5</i>	<i>72,5</i>	<i>7.696,0</i>
Autres actifs non courants	-	98,0	20,2	118,2
Actifs d'impôts différés	-	64,0	2,0	66,0
Actifs courants	1.196,0	1.619,6	118,2	2.933,8
Stocks	-	651,1	44,1	695,2
Créances commerciales	0,2	513,8	53,2	567,2
Actifs de trading	469,4	57,8	-	527,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	317,1	260,6	16,3	594,0
Autres actifs courants	409,3	136,3	4,6	550,2
Total des actifs	12.112,5	4.821,6	487,7	17.421,8
Passifs non courants	1.165,9	1.684,9	145,9	2.996,7
Dettes financières	1.129,1	1.011,0	118,8	2.258,9
Provisions	0,5	246,4	0,9	247,8
Pensions et avantages postérieurs à l'emploi	12,7	317,4	2,8	332,9
Autres passifs non courants	21,8	18,2	3,2	43,2
Passifs d'impôts différés	1,8	91,9	20,2	113,9
Passifs courants	78,5	875,7	79,2	1.033,4
Dettes financières	-	186,8	14,3	201,1
Dettes commerciales	3,8	375,2	30,0	409,0
Provisions	-	15,7	1,3	17,0
Dettes fiscales	46,5	21,4	11,6	79,5
Autres passifs courants	28,2	276,6	22,0	326,8
Total des passifs	1.244,4	2.560,6	225,1	4.030,1

L'ensemble des actifs et passifs sont alloués aux différents secteurs.

Les dépenses d'investissement (immobilisations corporelles et incorporelles) par secteur sont reprises dans le tableau ci-dessous :

En EUR millions	Holding	Imerys	Pilier Financier	Total
Dépenses d'investissement	5,9	266,3	12,2	284,4

La répartition du chiffre d'affaires du groupe par type d'activité est reprise sous la note 6. La répartition du chiffre d'affaires du groupe et des actifs non courants par zones géographiques est la suivante :

En EUR millions	2014	2013	2012
Chiffre d'affaires			
Belgique	114,2	104,1	104,8
Autres pays d'Europe	1.865,4	1.951,3	2.013,0
Amérique du Nord	974,7	907,8	921,3
Autres	964,5	941,3	1.038,7
Total	3.918,8	3.904,5	4.077,8
Actifs non courants ⁽¹⁾			
Belgique	174,1	175,3	162,7
Europe	1.328,1	1.258,5	1.420,7
Amérique du Nord	1.089,0	954,1	713,8
Autres	801,4	767,6	843,8
Total	3.392,6	3.155,5	3.141,0

(1) Immobilisations incorporelles, corporelles et goodwill

2. Entreprises associées

2.1. Quote-part dans le résultat net

Les dividendes en provenance des sociétés mises en équivalence sont éliminés et remplacés par la quote-part de GBL dans leur résultat.

Dividendes encaissés

En EUR millions	2014	2013	2012
Lafarge	60,5	60,5	30,2
ECP II	27,1	-	-
Autres	1,6	2,0	2,5
Total	89,2	62,5	32,7

Résultat net des entreprises associées

En EUR millions	2014	2013	2012
Lafarge	143,0	601,0	365,0
ECP I & II	101,0	26,5	(16,7)
Kartesia	(1,1)	(2,2)	-
I.P.E.	0,9	-	-
Entreprises associées liées aux activités opérationnelles consolidées	3,1	6,7	1,5
Total	246,9	632,0	349,8

L'évolution des résultats nets des entreprises associées est détaillée dans l'analyse économique du résultat consolidé page 20 ainsi que dans la partie du rapport annuel traitant des participations.

Quote-part de GBL

En EUR millions

	2014	2013	2012
Lafarge	30,1	126,1	76,6
ECP I & II	42,8	11,2	(7,1)
Kartesia	(0,4)	(1,5)	-
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées – activités d'investissement	72,5	135,8	69,5
Entreprises associées liées aux activités opérationnelles consolidées (repris sous les « Autres produits et charges d'exploitation »)	3,1	5,6	1,5
Total	75,6	141,4	71,0

GBL ne fait pas de distinction dans son résultat entre les éléments récurrents et non-récurrents, ces derniers étant détaillés ci-dessous pour information :

2014**Lafarge**

Le résultat net, part du groupe de Lafarge, ressort à EUR 143 millions, à comparer à EUR 601 millions en 2013. Malgré un retour à la croissance organique, des plus-values nettes de cessions (EUR 292 millions, stables sur l'année), une baisse des frais financiers et de restructuration, le résultat net, part du groupe, a baissé en 2014 principalement en raison d'éléments négatifs non-récurrents, tels que des dépréciations d'actifs (EUR 385 millions) et des coûts liés à la fusion (EUR 126 millions).

Sur base d'un taux de participation de 21,1 %, Lafarge contribue au résultat de GBL à hauteur de EUR 30 millions en 2014, à comparer à EUR 126 millions en 2013.

ECP I & II

La contribution d'ECP I & II au résultat net de GBL s'élève à EUR 43 millions en 2014 et inclut principalement les plus-values nettes sur les cessions des participations dans Zellbios (EUR 25 millions, quote-part GBL) et dans Corialis (EUR 19 millions, quote-part GBL).

Kartesia

La contribution de Kartesia n'est pas significative en 2014.

2013**Lafarge**

Le résultat net, part du groupe de Lafarge, ressort à EUR 601 millions, en progression de 65 % comparé à 2012 (EUR 365 millions). L'effet combiné de charges de restructuration et de dépréciations d'actifs moins élevées que l'an passé et d'un gain net de cession sur les activités au Honduras (EUR 172 millions, nets d'impôts, part du groupe) a largement compensé la diminution de l'EBITDA, pénalisé par les variations de change défavorables et par la réduction des ventes de crédits carbone.

Sur la base d'un taux de participation stable de 21,0 %, Lafarge contribue au résultat de GBL à hauteur de EUR 126 millions en 2013, à comparer à EUR 77 millions en 2012.

ECP I & II

La contribution d'ECP I & II au résultat net de GBL s'élève à EUR 11 millions en 2013 et s'explique principalement par l'appréciation significative de la valeur de marché de l'actif Corialis chez ECP II.

Kartesia

La contribution de Kartesia ne reprend en 2013 que les frais liés au lancement de ce fonds.

2012**Lafarge**

Le résultat net, part du groupe de Lafarge, ressort à EUR 365 millions, contre EUR 593 millions l'année passée, compte tenu des effets liés à des charges de dépréciations d'actifs grecs et de restructuration comptabilisées sur la période en liaison avec le programme de réduction des coûts pour un montant total de EUR 406 millions (avant impôts). En 2011, Lafarge avait bénéficié d'un gain non-récurrent net de EUR 466 millions lié principalement à la plus-value sur la cession de ses activités Plâtre en Europe, Amérique latine, Asie et Australie, partiellement compensé par une dépréciation de goodwill de EUR 285 millions, portant principalement sur la Grèce.

ECP I & II

La contribution d'ECP I & II au résultat net de GBL s'élève à EUR - 7 millions en 2012 et s'explique principalement par l'évolution des valorisations comptables de son portefeuille.

2.2. Valeurs de mise en équivalence

En EUR millions	Lafarge	ECP I & II	Kartesia	Mérieux Participations II	I.P.E.	Autres	Total
Au 31 décembre 2011	3.362,4	95,4	-	-	-	84,4	3.542,2
Investissement	-	2,4	-	-	-	0,5	2,9
Résultat de la période	76,6	(7,1)	-	-	-	1,5	71,0
Distribution	(30,2)	-	-	-	-	(2,5)	(32,7)
Ecart de conversion	(92,2)	-	-	-	-	-	(92,2)
Variation des réserves de réévaluation/couverture	-	-	-	-	-	-	-
Gains et (pertes) actuariels	(37,0)	-	-	-	-	-	(37,0)
Autres	11,2	-	-	-	-	1,4	12,6
Au 31 décembre 2012	3.290,8	90,7	-	-	-	85,3	3.466,8
Investissement	-	1,2	15,2	-	-	0,1	16,5
Résultat de la période	126,1	11,2	(1,5)	-	-	5,6	141,4
Distribution	(60,5)	-	-	-	-	(2,0)	(62,5)
Ecart de conversion	(329,5)	-	-	-	-	-	(329,5)
Variation des réserves de réévaluation/couverture	1,5	-	-	-	-	-	1,5
Gains et (pertes) actuariels	7,6	-	-	-	-	-	7,6
Autres	18,8	-	-	-	-	(3,6)	15,2
Au 31 décembre 2013	3.054,8	103,1	13,7	-	-	85,4	3.257,0
Investissement/(remboursement)	12,0	(36,1)	37,7	5,1	33,7	-	52,4
Résultat de la période	30,1	42,8	(0,4)	-	0,5	2,6	75,6
Distribution	(60,5)	(27,1)	-	-	-	(1,6)	(89,2)
Ecart de conversion	230,5	-	-	-	-	-	230,5
Variation des réserves de réévaluation/couverture	(3,4)	-	-	-	-	-	(3,4)
Gains et (pertes) actuariels	(3,6)	-	-	-	-	-	(3,6)
Autres	(4,0)	-	0,8	-	-	(3,1)	(6,3)
Au 31 décembre 2014	3.255,9	82,7	51,8	5,1	34,2	83,3	3.513,0
dont : Holding	3.255,9	-	-	-	-	-	3.255,9
Imerys	-	-	-	-	-	83,3	83,3
Pilier Financier	-	82,7	51,8	5,1	34,2	-	173,8

La valeur boursière de la participation en Lafarge à fin 2014 s'élève à EUR 3.518 millions (EUR 3.285 millions au 31 décembre 2013). Les autres sociétés mises en équivalence ne sont pas cotées.

Un test de dépréciation a été réalisé sur la participation dans Lafarge pour la clôture à fin 2012 et a conclu qu'aucune dépréciation sur la valeur consolidée (EUR 54,6) n'était justifiée au 31 décembre 2012.

Les hypothèses de valorisation utilisées au 31 décembre 2012 sont mentionnées dans le tableau ci-dessous :

Hypothèses de valorisation	Sensibilité aux hypothèses	Variation	Impact sur la valeur d'utilité En EUR/action
Taux d'actualisation	7,3 % – 7,8 %	Taux d'actualisation	+ 0,25 % - 0,25 %
Taux de croissance à long terme	1,0 % – 2,0 %	Taux de croissance à long terme	- 1,0 %
			- 5 + 6 - 11

Au 31 décembre 2014 et 2013, la valeur boursière de Lafarge est supérieure à la valeur comptable consolidée. Aucune indication objective de dépréciation n'a été identifiée. Par conséquent, aucun test de dépréciation n'a été réalisé à ces dates de clôture. En l'absence d'augmentation significative de la valeur de la participation durant la période, un test de reprise de dépréciation n'a pas non plus été réalisé à ces clôtures.

2.3. Autres informations relatives aux mises en équivalence

Informations financières agrégées des principales entreprises mises en équivalence

Les tableaux ci-dessous présentent un sommaire de l'information financière à l'égard de Lafarge, entreprise associée significative du groupe et les autres entreprises associées moins importantes. Ce sommaire représente les montants repris dans les états financiers des sociétés préparés conformément aux normes IFRS.

En EUR millions	Lafarge	Autres entreprises associées	Total
Au 31 décembre 2014			
Actifs non courants	28.933,0	620,4	29.553,4
Actifs courants	5.871,0	279,1	6.150,1
Passifs non courants	12.099,0	211,3	12.310,3
Passifs courants	5.416,0	159,5	5.575,5
Participations ne donnant pas le contrôle	1.836,0	69,0	1.905,0
Capitaux propres (part du groupe)	15.453,0	459,7	15.912,7
Pourcentage d'intérêt dans le capital	21,1 %	n.r.	n.r.
Quote-part dans les capitaux propres	3.255,9	251,9	3.507,8
Goodwill	-	5,2	5,2
Valeur comptable au 31 décembre 2014	3.255,9	257,1	3.513,0
Chiffre d'affaires	12.843,0	249,0	13.092,0
Résultat des activités poursuivies	274,0	108,2	382,2
Résultat après impôts lié aux activités abandonnées	-	-	-
Résultat net de la période (tiers inclus)	274,0	108,2	382,2
Résultat net de la période (part du groupe)	143,0	103,9	246,9
Autres éléments du résultat global	1.175,0	-	1.175,0
Résultat global total de la période	1.449,0	108,2	1.557,2
Dividendes reçus au cours de l'exercice	60,5	28,7	89,2
Quote-part du groupe dans le résultat de la période	30,1	45,5	75,6

En EUR millions	Lafarge	Autres entreprises associées	Total
Au 31 décembre 2013			
Actifs non courants	28.447,0	493,0	28.940,0
Actifs courants	6.786,0	141,6	6.927,6
Passifs non courants	13.156,0	143,2	13.299,2
Passifs courants	5.792,0	98,9	5.890,9
Participations ne donnant pas le contrôle	1.730,0	64,6	1.794,6
Capitaux propres (part du groupe)	14.555,0	327,9	14.882,9
Pourcentage d'intérêt dans le capital	21,0 %	n.r.	n.r.
Quote-part dans les capitaux propres	3.054,8	197,4	3.252,2
Goodwill	-	4,8	4,8
Valeur comptable au 31 décembre 2013	3.054,8	202,2	3.257,0
Chiffre d'affaires	13.091,0	202,6	13.293,6
Résultat des activités poursuivies	707,0	35,3	742,3
Résultat après impôts lié aux activités abandonnées	46,0	-	46,0
Résultat net de la période (tiers inclus)	753,0	35,3	788,3
Résultat net de la période (part du groupe)	601,0	31,0	632,0
Autres éléments du résultat global	(1.660,0)	-	(1.660,0)
Résultat global total de la période	(907,0)	35,3	(871,7)
Dividendes reçus au cours de l'exercice	60,5	2,0	62,5
Quote-part du groupe dans le résultat de la période	126,1	15,3	141,4
Au 31 décembre 2012⁽¹⁾			
Actifs non courants	29.301,0	425,9	29.726,9
Actifs courants	8.695,0	93,7	8.788,7
Passifs non courants	14.121,0	110,6	14.231,6
Passifs courants	6.341,0	64,1	6.405,1
Participations ne donnant pas le contrôle	1.868,0	65,5	1.933,5
Capitaux propres (part du groupe)	15.666,0	279,4	15.945,4
Pourcentage d'intérêt dans le capital	21,0 %	n.r.	n.r.
Quote-part dans les capitaux propres	3.290,8	170,9	3.461,7
Goodwill	-	5,1	5,1
Valeur comptable au 31 décembre 2012	3.290,8	176,0	3.466,8
Chiffre d'affaires	15.816,0	144,0	15.960,0
Résultat des activités poursuivies	538,0	(14,5)	523,5
Résultat après impôts lié aux activités abandonnées	16,0	-	16,0
Résultat net de la période (tiers inclus)	554,0	(14,5)	539,5
Résultat net de la période (part du groupe)	365,0	(15,2)	349,8
Autres éléments du résultat global	(666,0)	-	(666,0)
Résultat global total de la période	(112,0)	(14,5)	(126,5)
Dividendes reçus au cours de l'exercice	30,2	2,5	32,7
Quote-part du groupe dans le résultat de la période	76,6	(5,6)	71,0

3. Total, SGS, GDF SUEZ, Pernod Ricard et autres participations disponibles à la vente

3.1. Dividendes nets

En EUR millions	2014	2013	2012
Total	154,4	189,2	200,6
SGS	62,3	-	-
GDF SUEZ	54,4	117,0	175,8
Pernod Ricard	32,6	32,6	31,4
Umicore	9,8	4,0	1,2
Suez Environnement	2,9	22,8	22,8
Autres	0,1	2,4	4,6
Total	316,5	368,0	436,4

(1) Les chiffres de Lafarge relatifs au compte de résultats n'ont pas été retraités selon IFRS 11 - *Partenariats*. Ils ne sont pas disponibles

En 2014, GBL a enregistré EUR 317 millions de dividendes (EUR 368 millions en 2013).

Cette diminution de EUR 51 millions reflète essentiellement la réduction des dividendes perçus des participations partiellement cédées depuis l'année passée (Total, GDF SUEZ, Suez Environnement et Iberdrola). Cet effet n'est compensé qu'en partie par l'encaissement pour la première fois du dividende annuel de SGS ainsi que par l'augmentation de la contribution dividendaire d'Umicore suite au renforcement de GBL dans cette participation.

3.2. Résultat sur cessions et dépréciations des participations disponibles à la vente (AFS)

En EUR millions

	2014	2013	2012
Dépréciations sur titres AFS	(11,3)	(69,0)	(778,3)
GDF SUEZ	-	(65,1)	(758,3)
Iberdrola	-	-	(15,6)
Pilier Financier	(8,0)	(2,7)	(4,4)
Autres	(3,3)	(1,2)	-
Plus-values sur titres AFS	505,5	259,6	472,3
Arkema	-	-	220,8
Pernod Ricard	-	-	239,7
Total	335,1	174,0	-
GDF SUEZ	-	78,0	-
Suez Environnement	145,3	-	-
Pilier Financier	22,4	1,4	0,9
Autres	2,7	6,2	10,9
Autres	1,6	1,6	(17,9)
Total	495,8	192,2	(323,9)

Dépréciations sur titres AFS

En 2014, GBL a comptabilisé des dépréciations d'un montant total de EUR 8 millions sur les fonds Sagard.

En application des IFRS, GBL avait comptabilisé, durant le premier trimestre 2013, une dépréciation complémentaire de EUR 65 millions sur sa participation en GDF SUEZ ajustant la valeur comptable de ces titres (EUR 15,58 par action à fin 2012) à leur valeur boursière au 31 mars 2013 (soit EUR 15,02 par action). En 2012, des dépréciations de EUR - 758 millions et EUR - 16 millions (complémentaires) avaient été actées sur les participations non consolidées détenues dans GDF SUEZ et Iberdrola, ajustant la valeur comptable de ces titres à respectivement EUR 15,58 par action GDF SUEZ correspondant au cours de clôture de l'action au 31 décembre 2012 et EUR 3,53 par action Iberdrola, soit la plus basse valeur boursière observée lors des clôtures trimestrielles de 2012.

Plus-values sur titres AFS

Cette rubrique inclut le résultat des cessions de 0,6 % du capital de Total pour EUR 335 millions, de 5,9 % du capital de Suez Environnement suite aux conversions anticipées des obligations échangeables pour EUR 145 millions (correspondant au recyclage des réserves de réévaluation des titres cédés, calculé sur la base du cours de bourse de l'action Suez Environnement avant la livraison des titres), de la plus-value de cession chez Sagard II de Corialis et du solde des titres Iberdrola pour EUR 3 millions.

En 2013, les plus-values de cessions reprenaient principalement le résultat de EUR 174 millions et EUR 78 millions lié respectivement à la cession de titres Total et GDF SUEZ.

En 2012, ce poste reflétait majoritairement les plus-values nettes sur les cessions de la participation dans Arkema et d'un bloc de 2,3 % de Pernod Ricard pour des montants de respectivement EUR 221 millions et EUR 240 millions.

Autres

En 2012, une dépréciation avait été comptabilisée sur la participation du fonds Ergon Capital Partners III (EUR - 16 millions) en application des IFRS.

3.3. Juste valeur et variations

Les participations dans les sociétés cotées sont évaluées sur base du cours de bourse à la clôture de l'exercice.

Les participations dans les « Fonds », regroupant PAI Europe III, Sagard, Sagard II et Sagard III et Mérieux Participations I, sont réévaluées à leur juste valeur, déterminée par les gestionnaires de ces fonds, en fonction de leur portefeuille d'investissements.

Les variations de la juste valeur des participations sont comptabilisées dans les réserves de réévaluation (voir note 3.4.).

En EUR millions	Total	SGS	GDF SUEZ	Suez Environ- nement	Pernod Ricard	Umicore	Arkema	Fonds	Divers	Juste valeur totale
Au 31 décembre 2011	3.710,7	-	2.474,9	311,5	1.869,8	39,1	339,0	52,0	76,7	8.873,7
Résultat des Fonds	-	-	-	-	-	-	-	(0,6)	-	(0,6)
Acquisitions	-	-	-	-	-	-	-	27,5	-	27,5
Cessions/Remboursement	-	-	-	-	(378,5)	(29,5)	(210,9)	(2,1)	(4,8)	(625,8)
Variation des réserves de réévaluation	(47,7)	-	108,5	7,3	126,1	1,6	(128,1)	(0,8)	6,4	73,3
(Dépréciations)/Reprises	-	-	(758,3)	-	122,0	-	-	(4,2)	(12,8)	(653,3)
Autres	1,6	-	-	-	-	-	-	-	(0,4)	1,2
Au 31 décembre 2012	3.664,6	-	1.825,1	318,8	1.739,4	11,2	-	71,8	65,1	7.696,0
Résultat des Fonds	-	-	-	-	-	-	-	(1,2)	-	(1,2)
Acquisitions	-	2.007,9	-	-	-	223,2	-	34,9	-	2.266,0
Cessions/Remboursement	(185,5)	-	(1.378,0)	-	-	-	-	(2,5)	(79,6)	(1.645,6)
Variation des réserves de réévaluation	343,0	(46,2)	113,5	137,1	(92,1)	(6,2)	-	0,7	(2,5)	447,3
(Dépréciations)/Reprises	-	-	374,1	-	-	-	-	(2,7)	48,9	420,3
Autres	(4,1)	-	-	-	-	-	-	-	(1,1)	(5,2)
Au 31 décembre 2013	3.818,0	1.961,7	934,7	455,9	1.647,3	228,2	-	101,0	30,8	9.177,6
Résultat des Fonds	-	-	-	-	-	-	-	15,5	-	15,5
Acquisitions	-	-	-	-	-	243,7	-	14,2	89,4	347,3
Cessions/Remboursement	(316,0)	-	-	(294,8)	-	-	-	(45,5)	(47,1)	(703,4)
Variation des réserves de réévaluation	(444,5)	33,6	127,6	(86,7)	188,0	(8,3)	-	8,2	(8,0)	(190,1)
(Dépréciations)/Reprises	-	-	-	-	-	-	-	(2,3)	29,0	26,7
Autres	(5,8)	-	-	-	-	-	-	(1,4)	(0,7)	(7,9)
Au 31 décembre 2014	3.051,7	1.995,3	1.062,3	74,4	1.835,3	463,6	-	89,7	93,4	8.665,7
dont : Holding	3.051,7	1.995,3	1.062,3	74,4	1.835,3	463,6	-	-	86,8	8.569,4
Imerys	-	-	-	-	-	-	-	-	3,4	3,4
Pilier Financier	-	-	-	-	-	-	-	89,7	3,2	92,9

3.4. Réserves de réévaluation

En EUR millions	Total	SGS	GDF SUEZ	Suez Environnement	Pernod Ricard	Umicore	Arkema	Fonds	Divers	Total
Au 31 décembre 2011	1.540,0	-	(108,5)	(34,2)	790,4	1,3	128,1	1,7	(81,3)	2.237,5
Variation provenant de l'évolution de la juste valeur	(47,7)	-	(649,8)	7,3	312,1 ⁽¹⁾	2,6	-	-	(6,4)	(381,9)
Transferts en résultat (cession/dépréciation)	-	-	758,3	-	(187,8)	(1,0)	(128,1)	(0,8)	12,8	453,4
Au 31 décembre 2012	1.492,3	-	-	(26,9)	914,7	2,9	-	0,9	(74,9)	2.309,0
Variation provenant de l'évolution de la juste valeur	473,3	(46,2)	48,4	136,7 ⁽¹⁾	(91,7) ⁽¹⁾	(6,3)	-	1,5	2,1	517,8
Transferts en résultat (cession/dépréciation)	(130,3)	-	65,1	-	-	-	-	(0,8)	(4,5)	(70,5)
Au 31 décembre 2013	1.835,3	(46,2)	113,5	109,8	823,0	(3,4)	-	1,6	(77,3)	2.756,3
Variation provenant de l'évolution de la juste valeur	(100,2)	33,6	127,6	58,9 ⁽¹⁾	187,2 ⁽¹⁾	(8,3)	-	8,2	-	307,0
Transferts en résultat (cession/dépréciation)	(344,3)	-	-	(145,3)	-	-	-	-	(8,0)	(497,6)
Au 31 décembre 2014	1.390,8	(12,6)	241,1	23,4	1.010,2	(11,7)	-	9,8	(85,3)	2.565,7

Les variations de juste valeur des AFS (mentionnées sous le point 3.3) sont reprises dans le tableau ci-dessus. Le poste « Divers » reprend quant à lui principalement la quote-part des variations de GBL dans les réserves de réévaluation des entreprises associées (Lafarge principalement).

4. Autres produits et charges d'exploitation et frais de personnel

4.1. Détail des autres produits et charges d'exploitation

En EUR millions	2014	2013	2012
Services et biens divers	(25,0)	(29,5)	(24,2)
Frais de personnel	(12,7)	(10,1)	(6,8)
Amortissements	(1,6)	(1,5)	(0,3)
Autres charges d'exploitation	(0,3)	(1,1)	(1,3)
Autres produits d'exploitation	2,4	4,5	4,7
Autres produits et charges d'exploitation - activités d'investissement	(37,2)	(37,7)	(27,9)
Frais de transport	(470,3)	(459,4)	(474,1)
Frais de sous-traitance	(113,5)	(108,2)	(114,1)
Locations simples	(74,0)	(69,0)	(70,6)
Honoraires	(89,4)	(75,1)	(81,3)
Taxes diverses	(49,1)	(51,9)	(52,9)
Autres charges d'exploitation	(412,1)	(407,4)	(411,6)
Autres produits d'exploitation	50,9	54,1	129,2
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées appartenant aux activités opérationnelles consolidées	3,1	5,6	1,5
Autres produits et charges d'exploitation - activités opérationnelles	(1.154,4)	(1.111,3)	(1.073,9)

Les autres charges d'exploitation liées aux activités opérationnelles reprennent principalement les frais de maintenance et de réparation d'Imerys (EUR 104 millions, EUR 101 millions et EUR 101 millions en 2014, 2013 et 2012 respectivement), des frais de restructuration (EUR 90 millions, EUR 82 millions et EUR 33 millions en 2014, 2013 et 2012) et des frais de recherche et développement (EUR 21 millions, EUR 20 millions et EUR 15 millions en 2014, 2013 et 2012 respectivement). Les autres produits d'exploitation comprenaient essentiellement en 2012 des gains sur cessions d'immobilisations corporelles pour EUR 79 millions.

(1) Incluant un impact fiscal de EUR - 1,8 million sur Pernod Ricard en 2012, EUR 0,4 million et EUR - 0,4 million sur respectivement Pernod Ricard et Suez Environnement en 2013 et EUR - 0,8 million et EUR 0,3 million sur respectivement Pernod Ricard et Suez Environnement en 2014

4.2. Détail des frais de personnel

En EUR millions	2014	2013	2012
Rémunérations	(8,2)	(6,7)	(4,6)
Sécurité sociale	(1,3)	(1,2)	(1,1)
Cotisations aux régimes de pensions	(0,9)	(1,0)	(0,4)
Autres	(2,3)	(1,2)	(0,7)
Total frais de personnel - activités d'investissement	(12,7)	(10,1)	(6,8)
Rémunérations	(647,3)	(630,5)	(647,3)
Sécurité sociale	(129,7)	(134,3)	(141,1)
Cotisations aux régimes de pensions	(20,6)	(30,6)	(42,3)
Autres	(8,6)	(11,7)	(8,6)
Total frais de personnel - activités opérationnelles consolidées	(806,2)	(807,1)	(839,3)

Les rémunérations des Administrateurs Exécutifs de GBL ainsi que les cotisations relatives à leurs plans de pensions sont reprises sous la rubrique « Services et biens divers », section 4.1.

5. Résultat financier

En EUR millions	2014	2013	2012
Produits d'intérêt sur trésorerie et actifs non courants	15,1	10,8	13,4
Charges d'intérêt sur dettes financières	(71,4)	(57,0)	(43,7)
Résultats sur titres de trading et produits dérivés	(59,0)	(114,6)	5,2
Autres produits/(charges) financiers	(8,3)	(8,7)	(21,5)
Produits et charges financiers - activités d'investissement	(123,6)	(169,5)	(46,6)
Produits d'intérêt sur trésorerie et actifs non courants	7,5	4,9	2,0
Charges d'intérêt sur dettes financières	(55,2)	(58,5)	(68,7)
Résultats sur titres de trading et produits dérivés	3,8	4,1	1,6
Autres charges financières	(7,1)	(10,5)	(12,9)
Produits et charges financiers - activités opérationnelles	(51,0)	(60,0)	(78,0)

Les charges et produits d'intérêt des activités d'investissement s'élèvent à EUR - 124 millions (par rapport à EUR - 170 millions en 2013). Ils reprennent principalement EUR - 97 millions lié à la mise à valeur de marché de la composante dérivée associée aux obligations échangeables en actions (Suez Environnement et GDF SUEZ) et aux obligations convertibles GBL (EUR - 129 millions en 2013). La charge (non monétaire) de EUR - 97 millions traduit l'évolution de la contrepartie de la valeur des options d'achat sur titres sous-jacents implicitement contenues dans les obligations échangeables et convertibles émises par GBL en 2012 et 2013.

En 2014, GBL a reçu des demandes de conversion anticipée d'obligations échangeables Suez Environnement à échéance septembre 2015. A la suite de ces notifications, GBL a livré, pour l'essentiel avant le détachement du coupon, 29,9 millions de titres Suez Environnement. Ces conversions ont eu pour conséquence de générer un résultat financier de EUR - 4 millions (dont EUR 104 millions de reprise de la valeur du dérivé implicite relatif à la partie convertie, EUR - 98 millions provenant de la différence entre le prix d'échange (EUR 11,45 par action) et le cours de bourse de la dernière clôture avant conversion et EUR - 10 millions de dépréciation exceptionnelle afin de ramener la valeur actualisée de la dette liée aux obligations sèches, nettes des frais d'émission d'emprunts à la valeur de remboursement).

En 2012, les autres produits et charges financiers des activités d'investissement reprennent principalement une charge de l'indemnité pour le remboursement anticipé d'une ligne de crédit (EUR - 17 millions).

Les produits et charges financiers des activités opérationnelles consolidées proviennent principalement des charges d'intérêt sur l'endettement d'Imerys pour EUR 47 millions (EUR 51 millions en 2013).

6. Chiffre d'affaires

En EUR millions	2014	2013	2012
Ventes de biens	3.370,3	3.420,5	3.582,4
Prestations de services	546,7	484,0	492,8
Autres	1,8	-	2,6
Total	3.918,8	3.904,5	4.077,8

7. Immobilisations incorporelles

En EUR millions	Frais de développement	Logiciels	Droits miniers	Brevets, licences et concessions	Autres	Total
Valeur brute comptable						
Au 31 décembre 2011	33,7	74,2	15,8	25,9	89,2	238,8
Investissements	14,0	3,7	0,7	0,6	3,4	22,4
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	-	-	-	3,0	-	3,0
Transferts entre catégories	-	2,8	(0,3)	(0,5)	1,0	3,0
Cessions et retraits	-	(0,2)	-	(0,4)	(0,2)	(0,8)
Ecarts de conversion	-	(0,6)	0,4	0,1	(0,2)	(0,3)
Autres	0,4	(3,0)	-	30,3	(2,7)	25,0
Au 31 décembre 2012	48,1	76,9	16,6	59,0	90,5	291,1
Investissements	14,6	2,6	0,2	0,4	13,1	30,9
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	-	0,1	-	-	-	0,1
Transferts entre catégories	2,2	0,9	-	(0,4)	14,4	17,1
Cessions et retraits	-	(1,5)	-	(0,1)	(0,1)	(1,7)
Ecarts de conversion	-	(2,1)	(2,8)	(0,3)	(2,4)	(7,6)
Autres	-	2,7	-	(0,2)	(2,0)	0,5
Au 31 décembre 2013	64,9	79,6	14,0	58,4	113,5	330,4
Investissements	12,5	3,8	0,2	9,1	2,4	28,0
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	-	0,1	-	-	33,0	33,1
Transferts entre catégories	-	12,3	-	0,1	(11,3)	1,1
Cessions et retraits	-	(0,8)	-	(0,1)	(0,5)	(1,4)
Ecarts de conversion	0,8	5,6	0,9	0,5	4,5	12,3
Autres	(3,8)	0,3	-	1,4	0,1	(2,0)
Au 31 décembre 2014	74,4	100,9	15,1	69,4	141,7	401,5
Amortissements cumulés						
Au 31 décembre 2011	(15,0)	(67,4)	(1,4)	(11,6)	(33,8)	(129,2)
Amortissements	(3,3)	(4,6)	(0,4)	(5,9)	(6,5)	(20,7)
Pertes de valeur (comptabilisées)/reprises	-	-	-	(0,1)	(0,4)	(0,5)
Transferts entre catégories	-	0,4	0,2	0,4	(1,5)	(0,5)
Cessions et retraits	-	0,2	-	0,4	1,6	2,2
Ecarts de conversion	-	0,6	-	-	0,1	0,7
Changement de périmètre/Autres	(0,3)	4,2	-	-	(0,1)	3,8
Au 31 décembre 2012	(18,6)	(66,6)	(1,6)	(16,8)	(40,6)	(144,2)
Amortissements	(4,5)	(4,2)	(0,3)	(4,0)	(7,7)	(20,7)
Pertes de valeur (comptabilisées)/reprises	-	-	-	-	(0,1)	(0,1)
Transferts entre catégories	(1,5)	0,4	-	0,1	(0,3)	(1,3)
Cessions et retraits	-	1,4	-	0,1	-	1,5
Ecarts de conversion	0,1	1,8	0,2	0,2	1,2	3,5
Changement de périmètre/Autres	-	0,2	0,1	0,1	(0,6)	(0,2)
Au 31 décembre 2013	(24,5)	(67,0)	(1,6)	(20,3)	(48,1)	(161,5)
Amortissements	(5,6)	(5,6)	(0,3)	(4,1)	(8,2)	(23,8)
Pertes de valeur (comptabilisées)/reprises	-	-	(0,5)	-	-	(0,5)
Transferts entre catégories	-	(0,9)	-	-	(0,3)	(1,2)
Cessions et retraits	-	0,8	-	0,1	0,5	1,4
Ecarts de conversion	(0,2)	(4,0)	(0,2)	(0,3)	(2,5)	(7,2)
Changement de périmètre/Autres	(3,1)	(0,1)	-	(1,5)	(1,5)	(6,2)
Au 31 décembre 2014	(33,4)	(76,8)	(2,6)	(26,1)	(60,1)	(199,0)

En EUR millions	Frais de développement	Logiciels	Droits miniers	Brevets, licences et concessions	Autres	Total
Valeur nette comptable						
Au 31 décembre 2012	29,5	10,3	15,0	42,2	49,9	146,9
Au 31 décembre 2013	40,4	12,6	12,4	38,1	65,4	168,9
Au 31 décembre 2014	41,0	24,1	12,5	43,3	81,6	202,5
dont : Holding	-	-	-	-	-	-
Imerys	26,5	21,1	12,5	3,4	14,8	78,3
Pilier Financier	14,5	3,0	-	39,9	66,8	124,2

Le poste « Brevets, licences et concessions » reprend un montant de EUR 7 millions relatif à des brevets et marques qui ont une durée d'utilité indéfinie (inchangée au 31 décembre 2012 et 2013).

Le poste « Autres » reprend principalement les marques et concepts organisationnels reconnus en 2014 suite à la comptabilité d'acquisition de Sausalitos.

Les amortissements des différentes périodes sont repris sous les lignes « Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement » et « Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles – activités opérationnelles consolidées » de l'état consolidé du résultat global.

Les frais de recherche et développement pris en charge en 2014 s'élèvent à EUR 21 millions (EUR 20 millions et EUR 15 millions pour 2013 et 2012).

8. Goodwill

En EUR millions	2014	2013	2012
Valeur brute comptable			
Au 1 ^{er} janvier	1.173,5	1.118,0	1.120,9
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	34,0	112,0	35,3
Ecart de conversion	62,4	(44,7)	(10,9)
Ajustements subséquents de la valeur	(3,3)	(10,8)	(27,3)
Cessions	-	(0,5)	-
Autres	3,3	(0,5)	-
Au 31 décembre	1.269,9	1.173,5	1.118,0
Pertes de valeur cumulées			
Au 1 ^{er} janvier	(51,7)	(52,2)	(1,3)
Pertes de valeur	(30,1)	-	(52,0)
Ecart de conversion	(6,3)	-	0,7
Autres	-	0,5	0,4
Au 31 décembre	(88,1)	(51,7)	(52,2)
Valeur nette comptable au 31 décembre	1.181,8	1.121,8	1.065,8
dont : Holding	-	-	-
Imerys	1.106,8	1.060,5	1.003,0
Pilier Financier	75,0	61,3	62,8

Au 31 décembre 2014, ce poste est composé de EUR 1.107 millions de goodwill dégagés par Imerys sur ses différentes branches d'activité et de EUR 75 millions de goodwill sur les acquisitions effectuées par ECP III (respectivement EUR 1.061 millions et EUR 61 millions au 31 décembre 2013).

La définition des unités génératrices de trésorerie (UGT) d'Imerys constitue un jugement de la direction générale d'Imerys reposant sur la réunion, au niveau du plus petit ensemble d'actifs possible, des trois critères suivants : un processus de production homogène en termes de portefeuille de minéraux, de procédés de transformation et d'applications ; un marché actif présentant des caractéristiques macroéconomiques homogènes ; et un niveau de pouvoir opérationnel en termes de poursuite, restructuration ou arrêt d'activité minière, industrielle et/ou commerciale. La validation de ces trois critères pour chaque UGT garantit l'indépendance de leurs flux de trésorerie respectifs.

Les UGT sont directement issues de la structure d'analyse suivie chaque mois par la direction générale d'Imerys dans le cadre de son reporting de gestion. Tous les actifs du groupe Imerys, y compris les actifs miniers et le goodwill, sont affectés à une UGT. Le regroupement des UGT forme les secteurs à présenter de l'information par secteur au niveau d'Imerys, à savoir : Solutions pour l'Energie & Spécialités ; Filtration & Additifs de Performance ; Matériaux Céramiques et Minéraux de Haute Résistance.

Dans le tableau suivant, la valeur comptable et la perte de valeur du goodwill sont présentées par groupe d'UGT (Solutions pour l'Energie & Spécialités ; Filtration & Additifs de Performance ; Matériaux Céramiques et Minéraux de Haute Résistance) pour les goodwill issus d'Imerys. Au niveau du Pilier Financier, les goodwill sont alloués à chaque participation respective.

Les goodwill au 31 décembre sont alloués aux UGT suivantes :

En EUR millions	2014		2013		2012	
	Valeur nette comptable	Pertes de valeur cumulées	Valeur nette comptable	Pertes de valeur cumulées	Valeur nette comptable	Pertes de valeur cumulées
Solutions pour l'Energie & Spécialités (Imerys)	370,8	-	333,1	-	254,5	-
Filtration & Additifs de Performance (Imerys)	207,5	-	299,0	-	318,8	-
Matériaux Céramiques (Imerys)	254,6	(1,6)	142,7	(2,0)	137,7	(2,1)
Minéraux de Haute Résistance (Imerys)	273,2	(65,5)	284,9	(28,7)	291,2	(29,1)
De Boeck (Pilier Financier)	21,4	-	21,4	-	21,4	-
Benito (Pilier Financier)	4,3	(21,0)	4,3	(21,0)	4,3	(21,0)
ELITech (Pilier Financier)	35,6	-	35,6	-	37,1	-
Sausalitos (Pilier Financier)	13,7	-	-	-	-	-
Holdings (Imerys)	0,7	-	0,8	-	0,8	-
Total	1.181,8	(88,1)	1.121,8	(51,7)	1.065,8	(52,2)

Conformément à IAS 36, les sociétés du groupe procèdent chaque année à un test de dépréciation sur l'ensemble de leurs UGT dans la mesure où des goodwill sont présents dans celles-ci.

Chez Imerys, la réalisation systématique de ce test annuel sur chacune des UGT est rendue obligatoire par la présence du goodwill dans toutes les UGT.

En 2014, ce test a nécessité la comptabilisation d'une perte de valeur de EUR 30 millions sur le goodwill de l'UGT Zircon de la branche Minéraux de Haute Résistance.

En 2013, ce test n'avait pas nécessité la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill.

En 2012, ce test avait nécessité la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill de EUR 31 millions, dont EUR 30 millions concerne l'UGT Zircon.

La valeur recouvrable d'une UGT ou d'un actif individuel est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de la vente et la valeur d'utilité. En pratique, la juste valeur ne peut être estimée de manière fiable que pour des actifs individuels et correspond alors à des prix de transactions récentes sur des cessions d'actifs similaires. La valeur d'utilité constitue la base d'évaluation la plus utilisée, tant pour les UGT que pour les actifs individuels.

Les flux de trésorerie prévisionnels utilisés par Imerys pour estimer la valeur d'utilité sont généralement issus de leur budget 2015 et du plan pour les années 2016 à 2018. Les hypothèses clés qui sous-tendent ces projections sont en premier lieu le niveau des volumes et dans une moindre mesure, le niveau des prix. Pour la valeur terminale, Imerys utilise le modèle de croissance perpétuelle de Gordon et Shapiro.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la valeur d'utilité est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital de groupes comparables à Imerys dans le secteur des minéraux industriels. Ce taux, de 8,00 % en 2014 (8,00 % en 2013) est ajusté selon les UGT ou actifs individuels testés d'une prime de risque pays-marché de - 50 à + 170 points de base (- 50 à + 170 points de base en 2013). Le taux d'actualisation moyen après impôts sur le résultat s'élève à 8,04 % en 2014 (8,04 % en 2013). Les calculs après impôts sur le résultat sont identiques à ceux qui seraient réalisés avec des flux et des taux avant impôts sur le résultat, tel que requis par les normes applicables.

Dans le tableau suivant, les taux moyens pondérés d'actualisation et de croissance perpétuelle chez Imerys entrant dans le calcul de la valeur d'utilité sont présentés par UGT :

	2014		2013		2012	
	Taux d'actualisation	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation	Taux de croissance perpétuelle
Solutions pour l'Energie & Spécialités (Imerys)	7,89 %	1,94 %	7,85 %	2,00 %	7,80 %	2,00 %
Filtration & Additifs de Performance (Imerys)	8,43 %	2,00 %	8,29 %	2,04 %	8,27 %	2,06 %
Matériaux Céramiques (Imerys)	7,79 %	1,44 %	7,71 %	2,00 %	7,69 %	2,00 %
Minéraux de Haute Résistance (Imerys)	8,44 %	2,00 %	8,53 %	2,05 %	8,61 %	2,14 %
Taux moyen	8,04 %	1,80 %	8,04 %	2,02 %	8,03 %	2,04 %

Les goodwill reconnus au niveau du Pilier Financier de GBL ont également fait l'objet de tests annuels de dépréciation. Ceux-ci n'ont pas résulté en la comptabilisation d'une perte de valeur sur goodwill en 2014 (EUR 0 million et EUR 21 millions en 2013 et 2012).

Le goodwill alloué à la ligne « Holdings » fait l'objet de tests de dépréciation systématiques annuels par référence à la valeur de l'actif sous-jacent auquel il se rapporte.

Sensibilité à la variation des flux de trésorerie prévisionnels et des taux d'actualisation

Au niveau d'Imerys, parmi les hypothèses utilisées, celles dont la variation a une incidence la plus significative sur les états financiers sont les flux de trésorerie prévisionnels, le taux d'actualisation et le taux de croissance perpétuelle. Une diminution de 5,0 % des flux de trésorerie prévisionnels nécessiterait la comptabilisation d'une perte de valeur de EUR 18 millions, dont EUR 18 millions sur le goodwill de l'UGT Kaolin (Matériaux Céramiques). Une augmentation de 100 points de base des taux d'actualisation nécessiterait la comptabilisation d'une perte de valeur de EUR 65 millions, dont EUR 5 millions sur le goodwill de l'UGT Zircon et EUR 60 millions sur le goodwill de l'UGT Kaolin. Enfin, une diminution de 100 points de base des taux de croissance perpétuelle nécessiterait la comptabilisation d'une perte de valeur de EUR 32 millions, dont EUR 1 million sur le goodwill de l'UGT Zircon et EUR 31 millions sur le goodwill de l'UGT Kaolin.

9. Immobilisations corporelles

En EUR millions	Terrains et bâtiments	Réserves minières	Installations, machines, outillages et matériel roulant	Immobilisations en cours	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute comptable						
Au 31 décembre 2011	555,8	725,3	3.402,6	127,6	29,4	4.840,7
Investissements	7,5	42,5	55,7	149,3	7,0	262,0
Changement de périmètre/ Regroupement d'entreprises	3,0	7,5	23,7	0,4	-	34,6
Cessions et retraits	(9,2)	(0,2)	(46,3)	(0,7)	(20,8)	(77,2)
Ecart de conversion	(8,4)	(17,5)	(44,1)	(5,4)	-	(75,4)
Autres	(20,2)	(9,0)	(163,0)	(81,4)	(0,9)	(274,5)
Au 31 décembre 2012	528,5	748,6	3.228,6	189,8	14,7	4.710,2
Investissements	6,3	39,5	67,2	121,9	13,7	248,6
Changement de périmètre/ Regroupement d'entreprises	7,2	10,8	26,0	135,8	13,3	193,1
Cessions et retraits	(6,3)	(0,2)	(37,3)	(2,1)	(4,9)	(50,8)
Ecart de conversion	(30,8)	(44,2)	(150,9)	(19,7)	(0,5)	(246,1)
Autres	4,4	(55,2)	(85,5)	(141,5)	(11,1)	(288,9)
Au 31 décembre 2013	509,3	699,3	3.048,1	284,2	25,2	4.566,1
Investissements	6,9	45,4	58,6	123,5	3,5	237,9
Changement de périmètre/ Regroupement d'entreprises	5,1	(6,6)	26,5	4,8	0,3	30,1
Cessions et retraits	(2,4)	(1,4)	(39,8)	(0,2)	(0,5)	(44,3)
Ecart de conversion	22,7	48,8	174,3	13,1	1,6	260,5
Autres	13,7	(19,0)	274,5	(299,4)	(2,4)	(32,6)
Au 31 décembre 2014	555,3	766,5	3.542,2	126,0	27,7	5.017,7

En EUR millions	Terrains et bâtiments	Réserves minières	Installations, machines, outillages et matériel roulant	Immobilisations en cours	Autres immobilisations corporelles	Total
Amortissements cumulés						
Au 31 décembre 2011	(251,7)	(222,4)	(2.434,6)	(2,0)	(10,1)	(2.920,8)
Amortissements	(14,5)	(44,7)	(155,7)	(0,1)	(1,0)	(216,0)
Pertes de valeur (comptabilisées)/ reprises	(0,5)	(2,5)	(1,6)	-	-	(4,6)
Cessions et retraits	2,8	-	49,0	-	4,1	55,9
Ecart de conversion	2,0	3,7	21,6	-	-	27,3
Changement de périmètre/Autres	31,4	10,9	233,7	-	0,3	276,3
Au 31 décembre 2012	(230,5)	(255,0)	(2.287,6)	(2,1)	(6,7)	(2.781,9)
Amortissements	(13,2)	(48,0)	(146,7)	-	(2,5)	(210,4)
Pertes de valeur (comptabilisées)/ reprises	(1,0)	(3,6)	(5,0)	(0,1)	-	(9,7)
Cessions et retraits	4,2	-	35,1	-	-	39,3
Ecart de conversion	11,6	13,8	94,7	-	0,5	120,6
Changement de périmètre/Autres	8,3	21,7	111,7	-	(0,9)	140,8
Au 31 décembre 2013	(220,6)	(271,1)	(2.197,8)	(2,2)	(9,6)	(2.701,3)
Amortissements	(14,3)	(48,5)	(146,6)	-	(1,6)	(211,0)
Pertes de valeur (comptabilisées)/ reprises	(0,1)	-	(4,6)	(1,3)	-	(6,0)
Cessions et retraits	2,2	-	39,1	-	0,3	41,6
Ecart de conversion	(9,1)	(19,0)	(119,2)	-	(0,4)	(147,7)
Changement de périmètre/Autres	-	31,8	(19,3)	1,7	0,8	15,0
Au 31 décembre 2014	(241,9)	(306,8)	(2.448,4)	(1,8)	(10,5)	(3.009,4)
Valeur nette comptable						
Au 31 décembre 2012	298,0	493,6	941,0	187,7	8,0	1.928,3
Au 31 décembre 2013	288,7	428,2	850,3	282,0	15,6	1.864,8
Au 31 décembre 2014	313,4	459,7	1.093,8	124,2	17,2	2.008,3
dont : Holding	-	-	1,2	-	13,4	14,6
Imerys	304,5	459,7	1.074,1	123,0	1,6	1.962,9
Pilier Financier	8,9	-	18,5	1,2	2,2	30,8

En 2014, des pertes de valeur pour un montant de EUR 6 millions ont été comptabilisées par Imerys sur ses immobilisations corporelles (EUR 11 millions en 2013 et EUR 5 millions en 2012).

Les amortissements des différentes périodes sont repris sous les lignes « Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement » et « Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles – activités opérationnelles consolidées » de l'état consolidé du résultat global.

Les immobilisations corporelles contrôlées en vertu d'un contrat de location financement figurent au bilan pour un montant de EUR 3 millions (EUR 3 millions et EUR 3 millions respectivement au 31 décembre 2013 et 2012). Il s'agit principalement de matériel de transport chez Imerys.

Les engagements de paiement des loyers futurs s'élèvent en valeur actualisée à EUR 0 million pour 2015, EUR 1 million pour la période 2016 à 2019 et EUR 1 million au-delà.

10. Impôts sur le résultat

10.1. Décomposition du poste « Impôts sur le résultat »

En EUR millions	2014	2013	2012
Impôts courants	(110,7)	(113,3)	(115,2)
<i>Relatifs à l'année en cours</i>	<i>(115,0)</i>	<i>(115,5)</i>	<i>(118,2)</i>
<i>Relatifs aux années précédentes</i>	<i>4,3</i>	<i>2,2</i>	<i>3,0</i>
Impôts différés	(10,6)	8,4	(3,8)
Total	(121,3)	(104,9)	(119,0)

10.2. Réconciliation de la charge d'impôt sur le résultat de l'exercice

En EUR millions	2014	2013	2012
Résultat avant impôts	1.114,4	829,6	494,5
Résultat des sociétés mises en équivalence	(75,6)	(141,4)	(71,0)
Résultat avant impôts et avant résultat des sociétés mises en équivalence	1.038,8	688,2	423,5
Impôts au taux belge (33,99 %)	(353,1)	(233,9)	(143,9)
Impact des différents taux d'imposition dans les pays étrangers	46,8	19,1	27,2
Impact fiscal des revenus non imposables	269,6	230,9	328,8
Impact fiscal des charges non déductibles	(26,0)	(31,8)	(291,9)
Impact fiscal des changements de taux d'impôts chez les filiales	(11,2)	(7,1)	(3,7)
Autres	(47,4)	(82,1)	(35,5)
(Charge)/produit d'impôt de la période	(121,3)	(104,9)	(119,0)

Le poste « Autres » en 2014 et 2013 provient principalement de la non reconnaissance d'impôts différés actifs sur des pertes fiscales générées par certaines sociétés du groupe durant cet exercice.

Le taux effectif d'impôts de 2014 s'élève à 11,7 %, en diminution par rapport à 2013 (15,2%). Ceci provient de l'augmentation des plus-values de cessions de participations non imposées par rapport à 2013. La diminution du taux d'impôt effectif de 2013 par rapport à celui de 2012 (28,1 %) s'expliquait principalement par la comptabilisation moins importante sur 2013 de charges de dépréciations non déductibles.

10.3. Impôts différés par nature au bilan

En EUR millions	Actifs d'impôts différés			Passifs d'impôts différés		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Immobilisations corporelles et incorporelles	56,9	42,6	67,5	(215,5)	(177,2)	(222,0)
Stocks, créances, dettes, provisions et autres	56,1	52,1	51,3	(25,6)	(26,7)	(39,3)
Obligations en matière d'avantages du personnel	63,2	44,4	58,1	-	-	-
Pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés	27,3	28,9	27,9	-	-	-
Autres	36,4	36,2	16,3	(34,3)	(39,1)	(7,7)
Compensation actifs/passifs	(198,3)	(166,6)	(155,1)	198,3	166,6	155,1
Total	41,6	37,6	66,0	(77,1)	(76,4)	(113,9)
dont : Holding	-	-	-	(2,3)	(1,9)	(1,8)
Imerys	34,7	34,8	64,0	(43,1)	(53,9)	(91,9)
Pilier Financier	6,9	2,8	2,0	(31,7)	(20,6)	(20,2)

Les pertes fiscales liées à la « Déduction pour Capital à Risque » (DCR) revendiquée par le groupe en Belgique, dont la durée d'utilisation est fixée au maximum à sept années, s'élèvent à EUR 1.639 millions (EUR 1.952 millions en 2013). Les autres pertes fiscales reportées à durée illimitée et crédits d'impôt se montent à EUR 931 millions (EUR 740 millions en 2013) ; celles subies à l'étranger, au niveau des filiales, atteignent quant à elles EUR 1.487 millions (EUR 2.792 millions en 2013). Ce montant inclut les pertes générées par Imerys pour EUR 238 millions et ECP III et ses filiales opérationnelles pour EUR 71 millions (respectivement EUR 232 millions et EUR 61 millions en 2013).

Par ailleurs, des impôts différés sur les pertes fiscales ne sont reconnus que pour autant que des bénéfices imposables soient susceptibles d'être réalisés, permettant ainsi d'utiliser lesdites pertes. Au 31 décembre 2014, un montant total de EUR 27 millions était reconnu en tant qu'actif d'impôts différés sur des pertes fiscales et crédits d'impôt (EUR 29 millions en 2013).

Aucun impôt différé passif n'est comptabilisé sur les différences temporelles imposables entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres de participation lorsque le groupe est en mesure de contrôler la date de reversement de la différence temporelle et qu'il est probable que cette différence ne s'inversera pas dans un avenir prévisible. Le groupe estime que l'impôt différé passif non comptabilisé à ce titre au 31 décembre 2014 s'élève à EUR 18 millions (EUR 15 millions et EUR 23 millions au 31 décembre 2013 et 2012 respectivement).

Enfin, un montant créditeur de EUR 37 millions d'impôts différés a été comptabilisé directement dans les capitaux propres en 2014 (montant débiteur de EUR 18 millions et créditeur de EUR 11 millions en 2013 et 2012). Il s'agit d'impôts relatifs aux écarts actuariels (EUR 21 millions), aux écarts de conversion (EUR 13 millions) et aux couvertures de flux de trésorerie (EUR 3 millions).

11. Stocks

En EUR millions	2014	2013	2012
Matières premières, consommables et pièces détachées	304,7	256,0	284,8
En cours de fabrication	75,9	62,8	66,6
Produits finis et biens destinés à la vente	355,0	334,3	378,0
Autres	6,6	7,0	4,3
Total brut (avant réductions de valeur)	742,2	660,1	733,7
Réductions de valeur sur stocks dont :	(44,4)	(40,4)	(38,5)
<i>Matières premières, consommables et pièces détachées</i>	<i>(13,9)</i>	<i>(13,0)</i>	<i>(13,2)</i>
<i>En cours de fabrication</i>	<i>(0,6)</i>	<i>(0,5)</i>	<i>(0,5)</i>
<i>Produits finis et biens destinés à la vente</i>	<i>(29,9)</i>	<i>(26,9)</i>	<i>(24,8)</i>
Total	697,8	619,7	695,2
dont : Holding	-	-	-
Imerys	670,0	588,3	651,1
Pilier Financier	27,8	31,4	44,1

12. Créances commerciales

En EUR millions	2014	2013	2012
Créances commerciales	622,4	587,7	595,4
Réductions de valeur sur créances douteuses	(29,4)	(24,0)	(28,2)
Total net	593,0	563,7	567,2
dont : Holding	-	0,3	0,2
Imerys	538,8	512,3	513,8
Pilier Financier	54,2	51,1	53,2

Les créances commerciales concernent essentiellement Imerys. Un contrat d'affacturage a été mis en œuvre en 2009 par Imerys pour une durée indéterminée. Au 31 décembre 2014, EUR 46 millions de créances ont été ainsi cédées et déconsolidées, les risques et avantages associés aux créances, y compris les risques de défaut et retard de paiement ayant été transférés à la banque d'affacturage (EUR 46 millions au 31 décembre 2013).

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des réductions de valeur au cours des différentes années :

En EUR millions	2014	2013	2012
Réductions de valeur sur créances au 1^{er} janvier	(24,0)	(28,2)	(32,8)
Réductions de valeur de l'exercice	(7,8)	(3,5)	(6,8)
Reprises de réductions de valeur	3,3	7,2	11,2
Ecarts de conversion et autres	(0,9)	0,5	0,2
Réductions de valeur sur créances au 31 décembre	(29,4)	(24,0)	(28,2)

Les créances commerciales ne portent pas d'intérêt et ont en général une échéance de 30 à 90 jours. A la date de clôture des états financiers, certaines créances commerciales détaillées ci-après peuvent être échues sans être dépréciées, par exemple lorsqu'elles sont couvertes par un contrat d'assurance crédit ou par une garantie.

En EUR millions	2014	2013	2012
Retard n'excédant pas 1 mois	65,0	48,6	55,3
Retard entre 1 mois et 3 mois	23,4	18,1	17,2
Retard de plus de 3 mois	16,6	22,8	12,0
Total des créances commerciales échues et non dépréciées	105,0	89,5	84,5
Créances commerciales non échues et créances commerciales échues et dépréciées	488,0	474,2	482,7
Total net des créances commerciales	593,0	563,7	567,2

13. Actifs de trading

En EUR millions	2014	2013	2012
SICAV monétaires	728,7	413,5	363,6
Autres actifs de trading	100,5	161,7	163,6
Total	829,2	575,2	527,2
dont : Holding	805,2	499,3	469,4
Imerys	24,0	75,9	57,8
Pilier Financier	-	-	-

Les autres actifs de trading reprennent principalement la valeur de marché des dividendes reçus en titres GDF SUEZ et Suez Environnement et non monétisés.

14. Trésorerie et endettement

14.1. Trésorerie et équivalents de trésorerie

En EUR millions	2014	2013	2012
Obligations et billets de trésorerie (corporate, états)	-	-	0,5
Dépôts (échéance < 3 mois)	481,4	423,8	98,8
Comptes courants	939,4	651,6	494,7
Total	1.420,8	1.075,4	594,0
dont : Holding	741,3	712,9	317,1
Imerys	656,4	345,9	260,6
Pilier Financier	23,1	16,6	16,3

Au 31 décembre 2014, l'intégralité de la trésorerie est répartie entre des dépôts à terme et des comptes courants auprès de diverses institutions financières.

14.2. Endettement

En EUR millions	2014	2013	2012
Dettes financières non courantes	3.371,9	3.426,7	2.258,9
Emprunts échangeables (GBL)	983,6	1.363,0	379,1
Emprunts convertibles (GBL)	416,7	408,4	-
Emprunts bancaires (GBL)	-	-	400,0
Emprunt obligataire (GBL)	349,9	349,9	349,9
Emprunts obligataires (Imerys)	1.479,6	1.173,8	1.003,7
Autres dettes financières non courantes	142,1	131,6	126,2
Dettes financières courantes	207,4	144,2	201,1
Emprunts échangeables (GBL)	58,2	-	-
Dettes bancaires (Imerys)	38,8	97,3	152,5
Autres dettes financières courantes	110,4	46,9	48,6

Emprunts échangeables et convertibles émis par GBL

Emprunts convertibles en titres GBL

Sagerpar S.A., filiale à 100 % de GBL a émis le 27 septembre 2013 des obligations convertibles en actions propres pour un montant nominal de EUR 428 millions. Les obligations sont entièrement garanties par GBL et échangeables contre 5.000.000 actions GBL existantes détenues en autocontrôle. La valeur nominale des obligations fait ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action GBL de EUR 63,465 (correspondant à la moyenne pondérée par les volumes du prix des actions entre le lancement et la fixation des modalités définitives de l'émission).

Les obligations portent intérêt à un taux annuel de 0,375 % (taux effectif de 2,46 %). Elles seront remboursées, le 9 octobre 2018, soit par un versement en espèces, une livraison d'actions ou une combinaison des deux, à un prix de remboursement de 105,14 % du nominal, correspondant à une prime et un prix de conversion effectifs de respectivement 42 % et EUR 90,08.

Les porteurs d'obligations pourront demander l'échange de leurs obligations contre des actions GBL, sous réserve de la faculté de GBL de payer en numéraire tout ou partie de la valeur des actions GBL en substitution de leur échange.

GBL se réserve la faculté de procéder au remboursement anticipé des obligations, à compter du 31 octobre 2016, si la valeur des actions excède 130 % de la valeur nominale des obligations durant une certaine période.

Les obligations sont admises sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg. La valeur comptable de cet emprunt (hors option) est de EUR 417 millions. L'option est évaluée à la juste valeur à la date de clôture (EUR 19 millions au 31 décembre 2014 repris sous les « Autres passifs non courants »).

En terme de sensibilité du dérivé, la liquidité de l'instrument ainsi que la volatilité et le cours de bourse des actions sous-jacentes sont les principaux paramètres qui impliqueraient une variation de la juste valeur du dérivé.

Emprunts échangeables en titres GDF SUEZ

GBL Verwaltung S.A., filiale à 100 % de GBL, a émis le 24 janvier 2013 des obligations échangeables en actions existantes ordinaires de GDF SUEZ pour un montant de EUR 1,0 milliard. Cette émission porte sur environ 55 millions d'actions GDF SUEZ représentant 2,3 % de son capital et des droits de vote. Les obligations ont une maturité de 4 ans et portent intérêt à un taux annuel de 1,25 % (taux effectif de 2,05 %).

GBL peut notamment rembourser les obligations au pair à dater du 22 février 2016 si la valeur de l'action GDF SUEZ est, durant une certaine période, supérieure à 130 % du pair des obligations. Les obligations sont, par ailleurs, assorties d'une option put exerçable au pair des obligations par les investisseurs le 7 février 2016.

Les porteurs d'obligations pourront demander l'échange de leurs obligations contre des actions GDF SUEZ, sous réserve de la faculté de GBL de payer en numéraire tout ou partie de la valeur des actions GDF SUEZ en substitution de leur échange.

Les obligations seront remboursées au pair le 7 février 2017, sous réserve de l'option exerçable par GBL de remettre des actions GDF SUEZ aux porteurs des obligations à un prix de EUR 18,32 par action et de payer, le cas échéant, en numéraire le solde entre la valeur des actions à livrer et le nominal des obligations.

Les obligations sont admises sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg. La valeur comptable de cet emprunt (hors option) est de EUR 984 millions au 31 décembre 2014. La composante optionnelle est, quant à elle, évaluée à la juste valeur à la date de clôture (EUR 152 millions, repris sous les « Autres passifs non courants »).

En terme de sensibilité du dérivé, la liquidité de l'instrument ainsi que la volatilité et le cours de bourse des actions sous-jacentes sont les principaux paramètres qui impliqueraient une variation de la juste valeur du dérivé.

Emprunts échangeables en titres Suez Environnement

GBL a émis le 7 septembre 2012 des obligations échangeables en actions existantes ordinaires de Suez Environnement pour un montant de EUR 401 millions. Cette émission porte sur la quasi-totalité des titres détenus par GBL, soit environ 35 millions de titres de ce groupe.

Les obligations ont une maturité de 3 ans et portent intérêt à un taux facial annuel de 0,125 % (taux effectif de 2,21 %). GBL peut rembourser les obligations au pair à dater du 21 mars 2014 si la valeur de l'action Suez Environnement est, durant une certaine période, supérieure à 125 % du pair des obligations. Les obligations seront remboursées au pair le 21 septembre 2015, sous réserve de l'option exerçable par GBL de remettre des actions Suez Environnement aux porteurs des obligations à un prix de EUR 11,45 par action et de payer, le cas échéant, en numéraire le solde entre la valeur des actions à livrer et le nominal des obligations. Les obligations sont admises sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg.

Les porteurs d'obligations pourront demander l'échange de leurs obligations contre des actions Suez Environnement, sous réserve de la faculté de GBL de payer en numéraire tout ou partie de la valeur des actions Suez Environnement en substitution de leur échange.

En 2014, GBL a reçu des demandes de conversion anticipée d'obligations échangeables. A la suite de ces notifications, GBL a livré, pour l'essentiel avant le détachement du coupon, 29,9 millions de titres Suez Environnement pour une valeur nominale de EUR 342 millions.

La valeur comptable de cet emprunt (hors option), suite à ces conversions est de EUR 58 millions au 31 décembre 2014, comptabilisée sous la rubrique « Dettes financières - passifs courants ». L'option est quant à elle, évaluée à la juste valeur à la date de clôture (EUR 15 millions à fin 2014, repris sous les « Autres passifs courants »).

En terme de sensibilité du dérivé, la liquidité de l'instrument ainsi que la volatilité et le cours de bourse des actions sous-jacentes sont les principaux paramètres qui impliqueraient une variation de la juste valeur du dérivé.

Emprunts bancaires (GBL)

Depuis l'exercice 2011, GBL a tiré sur ses lignes de crédit afin de notamment financer l'acquisition des 25,6 % dans Imerys.

Au 31 décembre 2014, le tirage total s'élève à EUR 200 millions à échéance 2016 (EUR 600 millions au 31 décembre 2013 à échéance 2014 pour EUR 400 millions et 2016 pour EUR 200 millions). GBL a mis en place depuis 2013, des dépôts bancaires présentant les mêmes caractéristiques que les tirages bancaires pour respectivement EUR 200 millions à maturité en 2016 (EUR 600 millions en 2013). En vertu de conventions de compensation conclues avec la contrepartie, ces dépôts ont été nettés contre les emprunts bancaires correspondants, en conformité avec les IFRS. Par conséquent, l'endettement bancaire présenté au bilan s'élève à EUR 0 million au 31 décembre 2014 (EUR 0 million au 31 décembre 2013).

Emprunt obligataire émis par GBL

GBL avait profité des conditions de marché favorables pour émettre le 11 juin 2010 EUR 350 millions d'obligations échéant en décembre 2017. Ces obligations, dont le coupon de 4 % est payable le 29 décembre de chaque année, sont cotées sur le marché réglementé de NYSE Euronext Brussels et de la Bourse de Luxembourg.

Emprunts obligataires (Imerys)

Des emprunts obligataires, cotés et non cotés ont été émis par Imerys. Le détail des emprunts obligataires était le suivant au 31 décembre 2014 :

	Valeur nominale en devise En millions	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Coté/ non coté	Echéance	Juste valeur En EUR millions	Valeur comptable En EUR millions
JPY	7.000	3,40 %	3,47 %	Non coté	16/09/2033	68,3	48,7
USD	30	5,28 %	5,38 %	Non coté	06/08/2018	28,5	25,2
EUR	300	2,50 %	2,60 %	Coté	26/11/2020	324,3	300,7
EUR	100	2,50 %	1,31 %	Coté	26/11/2020	108,1	100,2
EUR	500	5,00 %	5,09 %	Coté	18/04/2017	567,4	517,7
EUR	500	2,00 %	2,13 %	Coté	10/12/2024	514,0	500,6
Total						1.610,6	1.493,2

Le détail des emprunts obligataires est le suivant au 31 décembre 2013 :

	Valeur nominale en devise En millions	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Coté/ non coté	Echéance	Juste valeur En EUR millions	Valeur comptable En EUR millions
JPY	7.000	3,40 %	3,47 %	Non coté	16/09/2033	63,5	48,8
USD	30	5,28 %	5,38 %	Non coté	06/08/2018	25,8	22,2
EUR	300	5,13 %	5,42 %	Coté	25/04/2014	314,3	310,6
EUR	300	2,50 %	2,60 %	Coté	26/11/2020	297,8	300,7
EUR	500	5,00 %	5,09 %	Coté	18/04/2017	571,9	517,7
Total						1.273,3	1.200,0

Le détail des emprunts obligataires est le suivant au 31 décembre 2012 :

	Valeur nominale en devise En millions	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Coté/ non coté	Echéance	Juste valeur En EUR millions	Valeur comptable En EUR millions
JPY	7.000	3,40 %	3,47 %	Non coté	16/09/2033	80,9	62,2
USD	140	4,88 %	4,98 %	Non coté	06/08/2013	111,1	108,2
USD	30	5,28 %	5,38 %	Non coté	06/08/2018	28,6	23,2
EUR	300	5,13 %	5,42 %	Coté	25/04/2014	325,7	310,6
EUR	500	5,00 %	5,09 %	Coté	18/04/2017	580,0	517,7
Total						1.126,3	1.021,9

Autres dettes financières non courantes

Ce poste reprend principalement l'endettement des filiales opérationnelles d'ECP III. Cet endettement est contracté vis-à-vis de banques et vis-à-vis de tiers minoritaires.

Dettes bancaires (Imerys)

Ces dettes bancaires provenant d'Imerys comprennent au 31 décembre 2014, EUR 37 millions de dettes bancaires à court terme ainsi que EUR 2 millions de découverts bancaires (respectivement EUR 91 millions et EUR 6 millions au 31 décembre 2013).

Lignes de crédit non utilisées

Au 31 décembre 2014, le groupe disposait de lignes de crédit non utilisées auprès de diverses institutions financières d'un montant total de EUR 2.827 millions (EUR 2.301 millions au 31 décembre 2013). Ce montant est disponible chez GBL, Imerys et les filiales opérationnelles d'ECP III pour respectivement en EUR 1.550 millions, EUR 1.277 millions et EUR 0 million (respectivement EUR 1.150 millions, EUR 1.151 millions et EUR 0 million au 31 décembre 2013).

15. Autres actifs courants

En EUR millions	2014	2013	2012
Obligations corporate détenues jusqu'à l'échéance	-	-	19,1
Dépôts (échéance > 3 mois)	-	-	200,0
Billets de trésorerie	169,9	183,0	172,4
Créances fiscales	139,0	92,7	82,9
Charges à reporter	16,8	23,8	18,9
Instruments financiers dérivés	6,1	4,4	2,0
Divers	104,8	88,9	54,9
Total	436,6	392,8	550,2
dont : Holding	189,3	193,6	409,3
Imerys	191,7	193,9	136,3
Pilier Financier	55,6	5,3	4,6

16. Capital et dividendes

16.1. Nombre de titres représentatifs du capital et actions propres

	Nombre de titres émis	Dont actions propres
Au 31 décembre 2011	161.358.287	(6.099.444)
Variation	-	(35.070)
Au 31 décembre 2012	161.358.287	(6.134.514)
Variation	-	(173.576)
Au 31 décembre 2013	161.358.287	(6.308.090)
Variation	-	160.967
Au 31 décembre 2014	161.358.287	(6.147.123)

Actions propres

Au 31 décembre 2014, le groupe détient 6.147.123 actions propres, soit 3,8 % du capital émis, dont le coût d'acquisition est déduit des capitaux propres ; respectivement 5.000.000 et 774.654 d'entre-elles sont destinées à la couverture de l'obligation convertible et des plans d'options 2007 à 2012 (voir note 21).

Au cours de l'année 2014, GBL a acquis et vendu respectivement 1.007.277 et 1.168.244 actions (à comparer respectivement à 1.712.945 et 1.539.369 en 2013) pour un montant net global de EUR 9 millions.

Les informations relatives aux acquisitions d'actions propres par GBL ou ses filiales sont publiées, depuis le 1^{er} juillet 2009, sur le site Internet de GBL.

16.2. Dividendes

Le 5 mai 2014, un dividende de EUR 2,72 par action (EUR 2,65 en 2013 et EUR 2,60 en 2012) a été versé aux actionnaires.

Le Conseil d'Administration proposera au titre de l'exercice 2014 un dividende brut de EUR 2,79 par action qui sera mis en paiement le 7 mai 2015. L'Assemblée Générale du 28 avril 2015 se prononcera sur la répartition proposée, laquelle s'élèverait à EUR 450 millions sur base des hypothèses précitées et du nombre de titres ayant droit au dividende (161.358.287 actions).

17. Provisions

En EUR millions	Garanties produits	Environnement	Risques juridiques, sociaux et réglementaires	Total
Au 31 décembre 2011	30,8	157,3	100,3	288,4
Dotations	5,4	5,4	21,9	32,7
Utilisations	(8,3)	(15,2)	(27,8)	(51,3)
Reprises	(1,2)	(1,7)	(12,9)	(15,8)
Impact de l'actualisation	-	3,3	-	3,3
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	-	1,7	6,5	8,2
Ecart de conversion	-	0,9	(2,5)	(1,6)
Autres	0,5	-	0,4	0,9
Au 31 décembre 2012	27,2	151,7	85,9	264,8
Dotations	8,1	6,9	46,1	61,1
Utilisations	(5,6)	(12,8)	(21,4)	(39,8)
Reprises	(2,1)	(3,2)	(13,7)	(19,0)
Impact de l'actualisation	-	3,0	-	3,0
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	(1,0)	2,7	3,5	5,2
Ecart de conversion	(0,3)	(5,7)	(4,9)	(10,9)
Autres	0,1	(2,3)	(2,0)	(4,2)
Au 31 décembre 2013	26,4	140,3	93,5	260,2
Dotations	5,6	10,0	58,5	74,1
Utilisations	(4,8)	(1,1)	(19,2)	(25,1)
Reprises	(1,6)	(1,5)	(13,7)	(16,8)
Impact de l'actualisation	-	3,1	0,6	3,7
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	0,8	2,8	(10,1)	(6,5)
Ecart de conversion	0,1	8,3	4,1	12,5
Autres	(1,0)	(7,9)	(6,9)	(15,8)
Au 31 décembre 2014	25,5	154,0	106,8	286,3
dont provisions courantes	-	7,1	17,2	24,3
dont provisions non courantes	25,5	146,9	89,6	262,0

Les provisions du groupe s'élèvent à EUR 286 millions au 31 décembre 2014 (EUR 260 millions en 2013). Elles proviennent très majoritairement d'Imerys.

Les provisions constituées pour couvrir les garanties produits d'Imerys sont de EUR 26 millions et ont une échéance probable située entre 2016 et 2019 (EUR 26 millions en 2013).

Imerys constitue des provisions destinées à couvrir les risques environnementaux résultant de son activité industrielle ainsi que des provisions pour réhabilitation des sites miniers en fin d'exploitation. Ces provisions s'élèvent à EUR 154 millions au 31 décembre 2014 (EUR 140 millions en 2013). Les obligations correspondantes ont des échéances probables situées entre 2015 et 2019 pour EUR 54 millions, entre 2020 et 2029 pour EUR 62 millions et EUR 38 millions à partir de 2030.

Par ailleurs, Imerys est également exposée à des contentieux et réclamations survenant dans le cours de ses activités ordinaires. Ces risques concernent des allégations de préjudices personnels ou financiers émises par des tiers mettant en cause la responsabilité civile des entités du groupe, l'éventuelle violation de certaines de leurs obligations contractuelles ou encore de dispositions légales ou réglementaires applicables en matières sociale, immobilière ou environnementale.

18. Engagements de retraite et avantages assimilés

Plans de type cotisations définies

Dans ce type de régime, l'employeur s'engage à verser des cotisations régulières à un organisme gestionnaire (caisses de retraite, compagnies d'assurance, établissements financiers) sur une base obligatoire (dispositions légales ou réglementaires) ou facultative (régime complémentaire à l'initiative de l'entreprise) sans garantie sur le niveau des rentes versées. Ces plans sont octroyés très majoritairement au personnel d'Imerys.

Les montants sont pris en charge au cours de l'année au cours de laquelle ils sont dus. Le total des cotisations prises en charge pour les plans de type cotisations définies est de EUR 21 millions pour l'exercice 2014 (EUR 22 millions et EUR 23 millions pour 2013 et 2012 respectivement).

Plans de type prestations définies**Caractéristiques des régimes à prestations définies**

Dans ce type de régime, le groupe garantit aux bénéficiaires le niveau de l'avantage qui sera versé dans le futur. Les bénéficiaires de ces plans sont les membres du personnel qui acquièrent des droits en contrepartie des services rendus dans le groupe (bénéficiaires actifs), des membres du personnel qui n'acquièrent plus de droits en contrepartie des services rendus dans le groupe ainsi que les anciens membres du personnel en activité à l'extérieur du groupe (bénéficiaires différés) et les anciens membres du personnel retraités (bénéficiaires retraités).

La valorisation des engagements de retraite et avantages assimilés est réalisée par des actuaires indépendants. Ces plans peuvent être financés par des compagnies d'assurance (assurance groupe), des fonds de pensions ou des entités séparées.

Deux régimes représentent 72,4 % de l'engagement total du groupe au 31 décembre 2014. Il s'agit du régime britannique Imerys UK Pension Scheme (Imerys UK) et du régime américain Imerys USA Retirement Growth Account Plan (Imerys USA). Le tableau suivant présente leurs principales caractéristiques :

	Imerys UK	Imerys USA
Eligibilité		
Date limite d'embauche	31/12/04	31/03/10
Age de la retraite	65	65
Description de l'avantage		
Modalités de paiement	Rente ⁽¹⁾	Capital ⁽²⁾
Revalorisation selon l'indice des prix à la consommation	Oui	Non
Cadre réglementaire		
Obligation de financement minimum par l'employeur	Oui ⁽¹⁾	Oui ⁽³⁾
Obligation de cotisation minimum par le bénéficiaire	Oui	Non
Gouvernance		
Fiduciaires représentant l'employeur	Oui	Oui
Fiduciaires représentant les bénéficiaires	Oui	Non
Fiduciaires indépendantes	Oui	Non
Responsabilité des fiduciaires		
Définition de la stratégie de placement	Oui	Oui
Négociation du refinancement des déficits avec l'employeur	Oui	-
Gestion administrative du paiement de l'avantage	Oui	Non

Gestion des risques liés aux avantages du personnel**Description des risques**

Le principal enjeu de la gestion financière des avantages du personnel réside dans la maîtrise du taux de financement des engagements, c'est-à-dire du rapport entre la valeur des actifs de couverture et la valeur des engagements. Ainsi, le taux de financement des engagements est susceptible d'être détérioré par une décorrélation entre l'évolution (notamment à la baisse) des actifs de couverture et l'évolution (notamment à la hausse) des engagements. La valeur des actifs de couverture peut être minorée par une dégradation de la juste valeur des placements. La valeur des engagements peut être majorée d'une part, pour l'ensemble des régimes sous l'effet d'une baisse des taux d'actualisation et d'autre part, pour les avantages versés sous forme de rentes viagères, soit du fait d'une hausse des taux d'inflation utilisés pour revaloriser les engagements de certains de ces régimes, soit du fait de l'allongement de la durée de vie des bénéficiaires.

Gestion des risques

La stratégie de maîtrise du taux de financement des engagements consiste en premier lieu à optimiser la valeur des actifs de couverture. Les politiques de placement ont ainsi pour objectif de délivrer un rendement régulier tout en prenant avantage d'opportunités présentant des niveaux de risque limités ou modérés. Le choix des placements est spécifique à chaque régime et sa détermination tient compte de la duration du régime et des contraintes réglementaires en matière de financement minimum. Au Royaume-Uni en particulier, Imerys applique depuis 2011 une stratégie spécifique de maîtrise du taux de financement des engagements consistant à définir le placement des actifs de couverture par adossement à l'engagement. Ce dispositif qualifié de LDI (Liability Driven Investment) a pour objectif de maîtriser le taux de financement de l'obligation en corrélant les entrées et sorties de trésorerie sur la duration de l'engagement. En pratique, cette stratégie consiste à structurer le portefeuille d'actifs de couverture pour que les entrées de trésorerie générées par le rendement des placements neutralisent les sorties de trésorerie générées par le paiement des prestations. Dans le cadre de ce dispositif, la politique de couverture du risque d'augmentation de l'engagement lié à la baisse des taux d'actualisation et à la hausse des taux d'inflation couvre 79,0 % de la valeur de l'engagement au 31 décembre 2014 (79,0 % au 31 décembre 2013).

(1) Rente calculée sur la base du nombre d'années de services rendus, du salaire annuel à la date de retraite et de la moyenne des trois derniers salaires annuels

(2) Capital à taux d'intérêt garanti (Cash Balanced Plan)

(3) L'employeur est tenu de financer chaque unité de service rendu à hauteur de 100 % sur la base d'une évaluation de financement

Financement des avantages de personnel

Le groupe finance l'essentiel des avantages du personnel par des placements insaisissables par les tiers dans des sociétés fiduciaires ou des contrats d'assurance juridiquement distincts du groupe. Ces placements, qualifiés d'actifs du régime, s'élèvent à EUR 1.175 millions au 31 décembre 2014 (EUR 1.034 millions et EUR 995 millions au 31 décembre 2013 et 2012 respectivement). Imerys détient également des droits à remboursement, c'est-à-dire des placements détenus en direct par le groupe, qui s'élèvent à EUR 6 millions au 31 décembre 2014 (EUR 7 millions au 31 décembre 2013 et 2012). Le taux de financement des engagements ressort ainsi à 78,5 % au 31 décembre 2014 (82,0 % et 75,5 % au 31 décembre 2013 et 2012). Le déficit des régimes financés et les régimes non financés sont provisionnés à hauteur de EUR 323 millions au 31 décembre 2014 (EUR 228 millions et EUR 325 millions au 31 décembre 2013 et 2012), ainsi que le montre le tableau suivant :

En EUR millions	2014	2013	2012
Engagements financés par actifs du régime	(1.363,4)	(1.141,6)	(1.203,4)
Engagements financés par droits à remboursement	(30,2)	(24,9)	(25,9)
Juste valeur des actifs du régime	1.174,7	1.034,0	995,1
Plafonnement des actifs du régime	-	-	(0,1)
Juste valeur des droits au remboursement	6,0	6,8	6,7
Excédent (déficit) de financement	(212,9)	(125,7)	(227,6)
Engagements non financés	(110,3)	(102,1)	(97,0)
Actif/(provision)	(323,2)	(227,8)	(324,6)
dont : Passifs non courants	(330,0)	(235,5)	(332,9)
Actifs non courants	6,8	7,7	8,3
Actifs courants	-	-	-

Juste valeur des actifs du régime

Les actifs détenus par le groupe pour financer les avantages du personnel génèrent en 2014 un intérêt réel de EUR 151 millions (EUR 95 millions et EUR 69 millions en 2013 et 2012 respectivement) ainsi que présenté dans le tableau ci-dessous. Conformément aux textes en vigueur, ce rendement n'est crédité en résultat que pour une part normative de EUR 46 millions en 2014 (EUR 39 millions en 2013 et EUR 43 millions en 2012) calculée sur la base du taux utilisé pour actualiser les engagements. L'excédent du rendement réel, au-delà du rendement normatif, est crédité en capitaux propres pour EUR 105 millions en 2014 (EUR 56 millions et EUR 26 millions en 2013 et 2012 respectivement).

En EUR millions	2014	2013	2012
Solde au 1^{er} janvier	1.034,0	995,1	914,3
Cotisations de l'employeur	28,2	19,0	30,1
Cotisations des participants au plan	1,1	1,2	1,0
Prestations payées	(120,3)	(51,9)	(59,4)
Ecart de conversion	79,7	(24,3)	11,4
Rendement réel des actifs	151,2	95,2	69,0
<i>Rendement normatif (résultat)</i>	<i>46,3</i>	<i>38,8</i>	<i>42,8</i>
<i>Ajustement au rendement réel (capitaux propres)</i>	<i>104,9</i>	<i>56,4</i>	<i>26,2</i>
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	-	(0,1)	27,8
Autres mouvements	0,8	(0,2)	0,9
Solde au 31 décembre	1.174,7	1.034,0	995,1

Répartition des actifs du régime

En %	2014	2013	2012
Actions	46 %	48 %	46 %
Cotées	46 %	48 %	31 %
Non cotées	-	-	15 %
Obligations	42 %	46 %	49 %
Cotées	42 %	46 %	44 %
Non cotées	-	-	5 %
Immobilier	3 %	3 %	3 %
Autres	9 %	3 %	2 %
Total	100 %	100 %	100 %

Engagements du régime – plans financés, non financés et partiellement financés

En EUR millions	2014	2013	2012
Solde au 1^{er} janvier	1.268,6	1.326,3	1.147,1
Coûts des services rendus de la période	22,4	22,5	20,1
Coût financier	54,1	49,6	53,0
Pertes/(gains) actuariels provenant :	206,9	(26,7)	121,0
<i>des changements d'hypothèses démographiques</i>	17,2	1,4	13,8
<i>des changements d'hypothèses financières</i>	173,5	(23,8)	99,1
<i>des ajustements d'expérience</i>	16,2	(4,3)	8,1
Prestations payées	(126,2)	(58,5)	(67,2)
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	3,1	(3,4)	32,5
Ecart de conversion	92,2	(31,6)	9,7
Autres mouvements	(17,2)	(9,6)	10,1
Solde au 31 décembre	1.503,9	1.268,6	1.326,3

Montants relatifs au régime comptabilisés dans le résultat global

En EUR millions	2014	2013	2012
Coûts des services rendus de la période	22,4	22,5	20,1
Charges d'intérêt	54,1	49,6	53,0
Rendement normatif des actifs des régimes à prestations définies	(46,3)	(38,8)	(42,8)
Autres	(19,8)	(11,5)	1,8
Montants comptabilisés en résultat	10,4	21,8	32,1
Excédent du rendement réel des actifs sur leur rendement normatif	(104,9)	(56,4)	(26,2)
(Gains) et pertes actuariels des avantages postérieurs à l'emploi sur :	206,9	(26,7)	121,0
<i>des changements d'hypothèses démographiques</i>	17,2	1,4	13,8
<i>des changements d'hypothèses financières</i>	173,5	(23,8)	99,1
<i>des ajustements d'expérience</i>	16,2	(4,3)	8,1
Autres	-	-	0,7
Montants comptabilisés en capitaux propres - (crédit)/débit	102,0	(83,1)	95,5
Total	112,4	(61,3)	127,6

Mutation des positions bilantaires

La variation des montants comptabilisés au bilan est expliquée dans le tableau suivant :

En EUR millions	2014	2013	2012
Montants comptabilisés au 1^{er} janvier	227,8	324,6	226,9
Charge nette comptabilisée en résultat	10,4	21,8	32,1
Cotisations payées	(34,1)	(26,8)	(38,9)
(Gains)/pertes actuariels et plafonnement des actifs comptabilisés dans les capitaux propres	102,0	(83,1)	95,5
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises/Ecart de conversion et autres	17,1	(8,7)	9,0
Montants comptabilisés au 31 décembre	323,2	227,8	324,6
dont : Holding	20,3	5,4	12,7
Imerys	299,7	219,4	309,1
Pilier Financier	3,2	3,0	2,8

Durant l'exercice 2014, un montant net débiteur de EUR 81 millions relatif aux gains et pertes actuariels et plafonnement des actifs comptabilisés a été imputé directement dans les capitaux propres, soit EUR 102 millions brut diminué de EUR 21 millions d'impôts relatifs (un montant net créditeur de EUR 65 millions au 31 décembre 2013, soit EUR 83 millions brut diminué de EUR 18 millions d'impôts relatifs).

Estimation

Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les régimes à prestations définies sont reprises ci-dessous :

En %	2014	2013	2012
Taux d'actualisation	1,8 % - 3,5 %	3,0 % - 4,7 %	2,8 % - 4,3 %
Taux moyen d'augmentation salariale	1,7 % - 6,0 %	1,8 % - 6,0 %	1,9 % - 6,0 %
Taux d'inflation	2,0 % - 2,1 %	2,0 % - 2,4 %	1,8 % - 2,4 %

Plus spécifiquement, pour les deux zones monétaires où sont situés les engagements les plus significatifs (Royaume-Uni et Etats-Unis), les hypothèses actuarielles sont les suivantes en 2014 :

En %	Royaume-Uni	Etats-Unis
Taux d'actualisation	3,5 %	3,5 %
Taux moyen d'augmentation salariale	2,9 %	1,7 %
Taux d'inflation	2,1 %	2,1 %

Parmi ces hypothèses, le taux d'actualisation est celle dont la variation a l'incidence la plus significative sur les états financiers du groupe. Le tableau suivant présente l'impact d'une variation à la baisse du taux d'actualisation (simulation basse) et à la hausse (simulation haute) autour de l'hypothèse retenue dans les états financiers au 31 décembre 2014 (réel 2014). L'impact de ces variations est mesuré sur trois agrégats (engagement, désactualisation, coût des services rendus) dans les deux zones monétaires où sont situés les engagements les plus significatifs (Royaume-Uni et Etats-Unis).

En EUR millions	Simulation basse	Réel 2014	Simulation haute
Royaume-Uni			
Taux d'actualisation	3,0 %	3,5 %	4,0 %
Engagement à la date de clôture	1.016,1	944,3	877,8
Intérêt net en résultat de l'exercice ⁽¹⁾	(3,9)	(2,1)	0,2
Coût des services rendus en résultat de l'exercice	(7,0)	(6,3)	(5,7)
Etats-Unis			
Taux d'actualisation	3,0 %	3,5 %	4,0 %
Engagement à la date de clôture	285,2	272,4	260,1
Intérêt net en résultat de l'exercice ⁽¹⁾	(2,2)	(2,2)	(2,1)
Coût des services rendus en résultat de l'exercice	(1,4)	(1,3)	(1,3)

A périmètre constant, et toutes autres choses étant égales, le montant des cotisations des différents plans de pension à prestations définies est estimé à EUR 21 millions pour 2015.

19. Autres passifs courants

En EUR millions	2014	2013	2012
Dettes sur acquisitions de titres	1,1	-	-
Dettes fiscales autres que liées aux impôts sur le résultat	42,9	16,7	25,3
Dettes sociales	147,6	136,3	142,5
Coupons GBL à payer	3,3	8,1	14,5
Instruments financiers dérivés	46,9	32,5	4,0
Produits à reporter	10,5	9,0	10,6
Divers	166,8	135,6	129,9
Total	419,1	338,2	326,8
dont : Holding	69,5	66,6	28,2
Imerys	322,3	250,8	276,6
Pilier Financier	27,3	20,8	22,0

Les « Coupons GBL à payer » représentent principalement les coupons des trois dernières années de GBL qui n'ont pas été remis à l'encaissement.

(1) Désactualisation de l'engagement, nette du rendement normatif des actifs

20. Instruments financiers dérivés

Compte tenu du caractère spécifique de chacune des entités consolidées dans les états financiers du groupe et de leurs activités très différentes (financières pour GBL et industrielles pour Imerys), la gestion des risques est réalisée de manière autonome par chaque entité.

Comme mentionné sous la note 26, la gestion des risques financiers propres à GBL est reprise en pages 43 et 44 du présent rapport.

En ce qui concerne Imerys, cette entité gère à son propre niveau les risques de change au bilan et transactionnels, les risques d'intérêt et les risques relatifs au prix de l'énergie. Imerys ne prend aucune position spéculative. Les instruments dérivés sont négociés de manière centralisée par Imerys qui interdit à ses entités de souscrire des instruments dérivés directement à l'extérieur du groupe. Imerys couvre une partie de ses investissements nets dans ses activités à l'étranger par des prêts spécifiquement affectés à leur financement à long terme et par la proportion de son endettement financier libellé en autres monnaies que l'euro.

De plus amples informations concernant les instruments financiers dérivés d'Imerys peuvent être obtenues dans son document de référence, à consulter sur le site www.imerys.com.

20.1. Justes valeurs des instruments financiers dérivés à court et à long terme

Les justes valeurs des instruments financiers dérivés ouverts au 31 décembre 2014, 2013 et 2012 sont reprises dans le tableau ci-dessous :

En EUR millions	2014	2013	2012
Actifs	17,8	11,9	11,6
<i>Dont actifs non courants</i>	11,7	7,5	9,6
<i>Dont actifs courants</i>	6,1	4,4	2,0
Composés de :			
Forwards, futures et swaps de devises	6,7	4,8	1,9
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	11,1	6,1	9,6
Futures et options sur commodités	-	1,0	0,1
Passifs	(225,9)	(229,6)	(32,3)
<i>Dont passifs non courants</i>	(179,0)	(197,1)	(28,3)
<i>Dont passifs courants</i>	(46,9)	(32,5)	(4,0)
Composés de :			
Forwards, futures et swaps de devises	(17,4)	(6,2)	(2,9)
Forwards, futures d'intérêt	-	-	(1,0)
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	(0,6)	(1,6)	(5,5)
Futures et options sur commodités	(4,9)	(0,2)	(0,7)
Options call et put sur actions	(203,0)	(221,6)	(22,2)
Position nette	(208,1)	(217,7)	(20,7)
Forwards, futures et swaps de devises	(10,7)	(1,4)	(1,0)
Forwards, futures d'intérêt	-	-	(1,0)
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	10,5	4,5	4,1
Futures et options sur commodités	(4,9)	0,8	(0,6)
Options call et put sur actions	(203,0)	(221,6)	(22,2)

Le tableau suivant reprend la maturité des instruments financiers dérivés liés à la couverture des flux de trésorerie pour les clôtures au 31 décembre 2014, 2013 et 2012 :

En EUR millions	Total	Endéans l'année	De 2 à 5 ans	Au-delà de 5 ans
Forwards, futures et swaps de devises	(7,1)	(7,1)	-	-
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	(0,1)	(0,1)	-	-
Futures et options sur commodités	(4,8)	(4,8)	-	-
Total au 31 décembre 2014	(12,0)	(12,0)	-	-
Forwards, futures et swaps de devises	(3,0)	(3,0)	-	-
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	(0,5)	-	(0,5)	-
Futures et options sur commodités	0,9	0,9	-	-
Total au 31 décembre 2013	(2,6)	(2,1)	(0,5)	-
Forwards, futures et swaps de devises	2,0	2,0	-	-
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	(4,6)	-	(1,1)	(3,5)
Futures et options sur commodités	(0,6)	(0,6)	-	-
Total au 31 décembre 2012	(3,2)	1,4	(1,1)	(3,5)

20.2. Variation de la position nette du bilan

En EUR millions	2014	2013	2012
Au 1^{er} janvier – position nette des instruments financiers dérivés	(217,7)	(20,7)	(23,0)
Augmentation/(diminution) comptabilisée en résultat	21,6	(139,8)	2,4
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans les capitaux propres	(10,9)	(0,8)	25,8
Changement de périmètre/Regroupement d'entreprises	-	-	-
Autres	(1,1)	(56,4)	(25,9)
Au 31 décembre – position nette des instruments financiers dérivés	(208,1)	(217,7)	(20,7)

Le poste « Autres » provient principalement de la reconnaissance, à l'émission, de la composante dérivée des obligations échangeables et convertibles.

20.3. Montants notionnels sous-jacents des instruments financiers dérivés

En EUR millions	2014	2013	2012
Actifs	129,3	201,1	390,5
Composés de :			
Forwards, futures et swaps de devises	-	-	-
Forwards, futures d'intérêt	-	-	37,9
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	100,0	183,8	333,3
Futures et options sur commodités	29,3	17,3	19,3
Passifs	1.866,8	2.526,8	820,8
Composés de :			
Forwards, futures et swaps de devises	60,1	-	-
Forwards, futures d'intérêt	-	-	37,9
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	100,0	183,8	333,3
Futures et options sur commodités	29,3	17,3	19,3
Options call et put sur actions	1.677,4	2.325,7	430,3

20.4. Maturité des montants notionnels sous-jacents des instruments financiers dérivés

En EUR millions	Total	Endéans l'année	De 2 à 5 ans	Au-delà de 5 ans
Forwards, futures et swaps de devises	60,1	60,1	-	-
Forwards, futures d'intérêt	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	200,0	78,2	25,4	96,4
Futures et options sur commodités	58,6	58,6	-	-
Options call et put sur actions	1.677,4	227,4	1.450,0	-
Total au 31 décembre 2014	1.996,1	424,3	1.475,4	96,4
Forwards, futures et swaps de devises	-	-	-	-
Forwards, futures d'intérêt	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	367,6	-	141,8	225,8
Futures et options sur commodités	34,6	34,6	-	-
Options call et put sur actions	2.325,7	460,0	1.865,7	-
Total au 31 décembre 2013	2.727,9	494,6	2.007,5	225,8
Forwards, futures et swaps de devises	-	-	-	-
Forwards, futures d'intérêt	75,8	75,8	-	-
Swaps de taux d'intérêt (IRS)	666,6	412,2	131,2	123,2
Futures et options sur commodités	38,6	38,6	-	-
Options call et put sur actions	430,3	29,5	400,8	-
Total au 31 décembre 2012	1.211,3	556,1	532,0	123,2

21. Stock options**GBL**

Dans le cadre des dispositions de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses, GBL a émis sept plans d'intéressement (1999 et 2007 à 2012) sur actions GBL en faveur du Management Exécutif et du personnel ainsi qu'un plan d'intéressement en 1999 sur actions Pargesa en faveur du Management Exécutif. Le plan d'intéressement de 1999 est échu au 30 juin 2012. Ces plans ont été traités comme des plans réglés en actions (« equity-settled plan »). Les caractéristiques des plans en cours au 31 décembre 2014 sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Plan GBL	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Caractéristiques						
Nombre d'options à l'émission	116.943	187.093	154.306	238.244	153.984	110.258
Prix d'exercice initial (en EUR)	50,68	65,04	65,82	51,95	77,40	91,90
Date de début d'exercice	01/01/2016	01/01/2015	01/01/2014	01/01/2013	01/01/2012	01/01/2011
Echéance	26/04/2022	14/04/2021	15/04/2020	16/04/2019	9/04/2018 9/04/2023	24/05/2017 24/05/2022
Hypothèses de valorisation Black & Scholes (selon expert indépendant) lors de la mise en place des plans						
Volatilité attendue	21,4 %	34,5 %	32,7 %	34,4 %	25,6 %	24%
Croissance de dividende attendue	2,5 %	5 %	5 %	5 %	8 %	5%
Taux sans risque	1,9 %	3,6 %	3,0 %	3,6 %	4,9 %	4,8%
Juste valeur unitaire (en EUR)	6,82	15,80	14,13	11,31	21,82	29,25

Le tableau de mutation est repris ci-dessous :

	2014		2013		2012	
	Nombre	Prix d'exercice (en EUR)	Nombre	Prix d'exercice (en EUR)	Nombre	Prix d'exercice (en EUR)
Au 1^{er} janvier	935.621	65,59	960.828	65,23	869.423	66,22
Exercées par le :						
Management Exécutif	(90.230)	51,95	-	-	(25.538)	32,24
Personnel	(70.737)	57,05	(25.207)	51,95	-	-
Octroyées au :						
Management Exécutif	-	-	-	-	63.140	50,68
Personnel	-	-	-	-	53.803	50,68
Au 31 décembre	774.654	67,96	935.621	65,59	960.828	65,23
Plan 2007	110.258	91,90	110.258	91,90	110.258	91,90
Plan 2008	153.984	77,40	153.984	77,40	153.984	77,40
Plan 2009	78.098	51,95	213.037	51,95	238.244	51,95
Plan 2010	128.278	65,82	154.306	65,82	154.306	65,82
Plan 2011	187.093	65,04	187.093	65,04	187.093	65,04
Plan 2012	116.943	50,68	116.943	50,68	116.943	50,68

Le 29 avril 2013, GBL a émis un plan d'intéressement portant sur les actions d'une sous-filiale du groupe, LTI One S.A. Au total, 254.000 options ont été octroyées au personnel et au Management Exécutif de GBL. Ces options donnent le droit aux bénéficiaires d'acquérir une action pour un prix d'exercice de EUR 10,00 correspondant à la valeur de l'action de LTI One S.A. au moment de l'octroi des options. Ces options peuvent être exercées ou cédées au plus tôt à partir du 29 avril 2016 et au plus tard le 28 avril 2023. Le règlement de ces options sera en espèces ou en titres. Ce plan est traité comme un plan réglé en trésorerie (« cash-settled plan »). Les options ont été valorisées selon un modèle Monte Carlo. La juste valeur d'une option est de EUR 18,59 au 31 décembre 2014. Une dette d'un montant total de EUR 3 millions a été comptabilisée sous la rubrique « Autres passifs non courants ».

Le 29 avril 2014, GBL a émis un plan d'intéressement portant sur les actions d'une sous-filiale du groupe, LTI Two S.A. Au total, 223.256 options ont été octroyées au personnel et au Management Exécutif de GBL. Ces options donnent le droit aux bénéficiaires d'acquérir une action pour un prix d'exercice de EUR 10,00 correspondant à la valeur de l'action de LTI Two S.A. au moment de l'octroi des options. Ces options peuvent être exercées ou cédées au plus tôt à partir du 29 avril 2017 et au plus tard le 28 avril 2024. Le règlement de ces options sera en espèces ou en titres. Ce plan est traité comme un plan réglé en trésorerie (« cash-settled plan »). Les options ont été valorisées selon un modèle Monte Carlo. La juste valeur d'une option est de EUR 10,31 au 31 décembre 2014. Une dette d'un montant total de EUR 1 million a été comptabilisée sous la rubrique « Autres passifs non courants ».

En 2014, la charge totale du groupe liée aux plans d'options est comptabilisée en charges d'exploitation et s'élève à EUR 4 millions (EUR 2 millions en 2013) dont EUR 1 million relatif au Management Exécutif (EUR 1 million en 2013).

Fin 2014, 68 % des options sont acquises définitivement (*vested*) mais seulement 53 % exerçables.

Plan Pargesa

Au cours de l'exercice 2012, 200.000 options Pargesa (sur un total de 225.000 options) ont été exercées. Le prix d'exercice avait été fixé à CHF 46,76. Ce plan est venu à échéance en 2012.

Imerys

Imerys possède un plan d'intéressement en faveur des dirigeants, ainsi que certains cadres et salariés du groupe, prévoyant l'attribution d'options portant sur des actions Imerys. Chaque option permet de souscrire à une action à un prix fixe prédéterminé. Le droit d'exercer les options est acquis généralement après trois ans suivant la date d'attribution et les options ont une durée de vie maximale de dix ans.

La variation des options accordées est renseignée dans le tableau ci-dessous :

	Prix d'exercice	
	Nombre	(en EUR)
Au 31 décembre 2011	4.202.766	50,44
Octroyées au cours de la période	362.720	43,62
Annulées au cours de la période	(236.625)	54,52
Exercées au cours de la période	(226.030)	31,03
Au 31 décembre 2012	4.102.831	50,67
Exercables au 31 décembre 2012	2.928.541	
Au 31 décembre 2012	4.102.831	50,67
Octroyées au cours de la période	-	-
Annulées au cours de la période	(98.843)	52,86
Exercées au cours de la période	(913.442)	43,69
Au 31 décembre 2013	3.090.546	52,66
Exercables au 31 décembre 2013	2.375.963	
Au 31 décembre 2013	3.090.546	52,66
Octroyées au cours de la période	-	-
Annulées au cours de la période	(40.335)	54,27
Exercées au cours de la période	(565.642)	48,40
Au 31 décembre 2014	2.484.569	53,61
Exercables au 31 décembre 2014	2.154.355	

Aucun plan d'option de souscription d'actions n'a été octroyé par Imerys en 2013 et 2014.

Les options ont été valorisées en utilisant le modèle de Black & Scholes. La juste valeur des options au moment de leur attribution en 2012 s'élevait à EUR 7,27 par option.

Les hypothèses suivantes ont été retenues dans le modèle de valorisation des options :

Plans Imerys	2012
Volatilité attendue	31,1 %
Croissance de dividende attendue	2,90 %
Taux sans risque	1,86 %
Taux de rotation du personnel	9,00 %

Le nombre d'options sur actions Imerys se présente comme suit :

Plan	Echéance	Prix d'exercice (en EUR)	2014	2013	2012
			Nombre	Nombre	Nombre
05/2003	2013	26,34	-	-	58.288
10/2003	2013	37,80	-	-	29.133
05/2004	2014	45,49	-	108.611	606.571
05/2005	2015	53,58	247.474	409.311	484.100
05/2006	2016	63,53	449.561	463.317	477.289
11/2006	2016	62,31	43.543	43.746	43.746
05/2007	2017	65,61	395.922	408.712	424.030
04/2008	2018	54,19	260.025	369.066	451.884
08/2009	2019	34,54	112.786	210.000	353.500
04/2010	2020	46,06	305.050	363.200	427.200
11/2010	2020	44,19	82.000	82.000	82.000
04/2011	2021	53,05	257.994	294.701	308.704
04/2012	2022	43,62	330.214	337.882	356.386
Total			2.484.569	3.090.546	4.102.831

Par ailleurs, Imerys a attribué en 2014, 282.475 actions gratuites conditionnelles (268.500 en 2013). Au 31 décembre 2014, la charge totale comptabilisée en frais de personnel du groupe Imerys liée aux plans d'options et d'actions gratuites sur la période s'élève à EUR 10 millions (EUR 8 millions en 2013).

22. Résultat par action

22.1. Résultat consolidé de la période (part du groupe)

En EUR millions	2014	2013	2012
De base	875,3	620,6	255,6
Dilué	879,1	629,7	258,3
dont influence des instruments financiers à effet dilutif	3,8	9,1	2,7

22.2. Nombre d'actions

Actions émises à l'ouverture	161.358.287	161.358.287	161.358.287
Actions propres à l'ouverture	(6.308.090)	(6.134.514)	(6.099.444)
Mouvements pondérés de l'exercice	89.048	(163.070)	(5.302)
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le résultat de base par action	155.139.245	155.060.703	155.253.541
Influence des instruments financiers à effet dilutif :			
Emprunts convertibles/échangeables	5.000.000	1.136.986	715.844
Options sur actions (note 21)	510.412	671.379	355.187
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le résultat dilué par action	160.649.657	156.869.068	156.324.572

22.3. Synthèse du résultat par action

En EUR			
De base	5,64	4,00	1,65
Dilué	5,47	4,00	1,65

23. Instruments financiers

Juste valeur

Afin de refléter l'importance des données utilisées lors des évaluations à la juste valeur, le groupe classe ces évaluations selon une hiérarchie qui se compose des niveaux suivants :

- niveau 1 : des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : des données autres que les prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des données dérivées des prix) ; et
- niveau 3 : des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

Les tableaux ci-dessous reprennent une comparaison de la valeur comptable et de la juste valeur des instruments financiers au 31 décembre 2014, 2013 et 2012 ainsi que la hiérarchie de la juste valeur. La catégorie selon IAS 39 utilise les abréviations suivantes :

AFS : Actifs financiers disponibles à la vente (Available-for-sale financial assets)

HTM : Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance (Financial assets held-to-maturity)

LaR : Prêts et créances (Loans and Receivables financial assets)

FVTPL : Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le résultat (Financial assets/liabilities at fair value through profit and loss)

OFL : Autres dettes financières (Other financial liabilities)

HeAc : Activités de couverture (Hedge accounting)

En EUR millions	Catégorie selon IAS 39	Valeur comptable	Juste valeur	Hiérarchie des justes valeurs
Au 31 décembre 2014				
Actifs financiers				
Actifs non courants				
Participations disponibles à la vente				
Sociétés cotées	AFS	8.567,2	8.567,2	Niveau 1
Autres sociétés	AFS	98,5	98,5	Niveau 3
Autres actifs non courants				
Instruments dérivés	FVTPL	11,7	11,7	Niveau 2
Autres actifs financiers	LaR	73,9	73,9	-
Actifs courants				
Créances commerciales	LaR	593,0	593,0	-
Actifs de trading	FVTPL	829,2	829,2	Niveau 1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	LaR	1.420,8	1.420,8	-
Autres actifs courants				
Placements de trésorerie	HTM	169,9	169,9	-
Instruments dérivés - autres	FVTPL	6,1	6,1	Niveau 2
Autres actifs financiers	LaR	50,2	50,2	-
Passifs financiers				
Passifs non courants				
Dettes financières				
Instruments dérivés	FVTPL	8,3	8,3	Niveau 2
Autres dettes financières	OFL	3.363,6	3.699,0	Niveau 2
Autres passifs non courants				
Autres passifs financiers	OFL	4,8	4,8	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	FVTPL	179,0	179,0	Niveau 2
Passifs courants				
Dettes financières				
Instruments dérivés	FVTPL	3,6	3,6	Niveau 2
Autres dettes financières	OFL	203,8	218,5	Niveau 2
Dettes commerciales	OFL	449,7	449,7	-
Autres passifs courants				
Instruments dérivés - couverture	HeAc	12,0	12,0	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	FVTPL	34,9	34,9	Niveau 2
Autres passifs courants	OFL	36,6	36,6	-

En EUR millions	Catégorie selon IAS 39	Valeur comptable	Juste valeur	Hierarchie des justes valeurs
Au 31 décembre 2013				
Actifs financiers				
Actifs non courants				
Participations disponibles à la vente				
Sociétés cotées	AFS	9.069,6	9.069,6	Niveau 1
Autres sociétés	AFS	108,0	108,0	Niveau 3
Autres actifs non courants				
Instruments dérivés	FVTPL	7,5	7,5	Niveau 2
Autres actifs financiers	LaR	85,8	85,8	-
Actifs courants				
Créances commerciales	LaR	563,7	563,7	-
Actifs de trading	FVTPL	575,2	575,2	Niveau 1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	LaR	1.075,4	1.075,4	-
Autres actifs courants				
Placements de trésorerie	HTM	183,0	183,0	-
Instruments dérivés - couverture	HeAc	1,9	1,9	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	FVTPL	2,5	2,5	Niveau 2
Autres actifs financiers	LaR	5,7	5,7	-
Passifs financiers				
Passifs non courants				
Dettes financières				
Instruments dérivés	FVTPL	6,4	6,4	Niveau 2
Autres dettes financières	OFL	3.420,3	3.681,6	Niveau 2
Autres passifs non courants				
Instruments dérivés - couverture	HeAc	0,5	0,5	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	FVTPL	196,6	196,6	Niveau 2
Passifs courants				
Dettes financières				
Instruments dérivés	FVTPL	0,4	0,4	Niveau 2
Autres dettes financières	OFL	143,8	143,8	Niveau 2
Dettes commerciales	OFL	411,1	411,1	-
Autres passifs courants				
Instruments dérivés - couverture	HeAc	4,0	4,0	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	FVTPL	28,5	28,5	Niveau 2
Autres passifs courants	OFL	1,4	1,4	-

En EUR millions	Catégorie selon IAS 39	Valeur comptable	Juste valeur	Hierarchie des justes valeurs
Au 31 décembre 2012				
Actifs financiers				
Actifs non courants				
Participations disponibles à la vente				
Sociétés cotées	AFS	7.616,8	7.616,8	Niveau 1
Autres sociétés	AFS	79,2	79,2	Niveau 3
Autres actifs non courants				
Instruments dérivés	FVTPL	9,6	9,6	Niveau 2
Autres actifs financiers	LaR	98,8	98,8	-
Actifs courants				
Créances commerciales	LaR	567,2	567,2	-
Actifs de trading	FVTPL	527,2	527,2	Niveau 1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	LaR	594,0	594,0	-
Autres actifs courants				
Placements de trésorerie	HTM	191,5	191,5	-
Instruments dérivés - couverture	HeAc	2,0	2,0	Niveau 2
Autres actifs financiers	LaR	217,0	217,0	-
Passifs financiers				
Passifs non courants				
Dettes financières				
Instruments dérivés	FVTPL	12,9	12,9	Niveau 2
Autres dettes financières	OFL	2.246,0	2.384,8	Niveau 2
Autres passifs non courants				
Instruments dérivés - couverture	HeAc	4,6	4,6	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	FVTPL	23,7	23,7	Niveau 2
Passifs courants				
Dettes financières				
Instruments dérivés	FVTPL	(1,6)	(1,6)	Niveau 2
Autres dettes financières	OFL	202,7	202,7	Niveau 2
Dettes commerciales	OFL	409,0	409,0	-
Autres passifs courants				
Instruments dérivés - couverture	HeAc	0,6	0,6	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	FVTPL	3,4	3,4	Niveau 2
Autres passifs courants	OFL	27,5	27,5	-

Techniques d'évaluation

Les instruments financiers du groupe relèvent très majoritairement des niveaux de classification 1 et 2. Les actifs financiers valorisés à la juste valeur de niveau 3 ne présentent pas un solde important par rapport aux autres classes d'actifs.

Les techniques d'évaluation de la juste valeur des instruments financiers de niveau 2 sont les suivantes :

Obligations échangeables

Les emprunts échangeables émis par le groupe sont considérés comme des instruments hybrides. A la date d'émission, la juste valeur de la composante obligatoire est estimée sur la base du taux d'intérêt de marché pour des obligations similaires non échangeables, tenant compte du risque associé à GBL (« credit spread »). A chaque clôture, la valeur de la composante obligatoire est recalculée en tenant compte de l'évolution du taux sans risque et du credit spread de GBL et la différence par rapport au cours de l'obligation échangeable observé sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg constitue la nouvelle valeur de la composante dérivée. L'évolution de cette valeur par rapport à la date de clôture précédente est prise en résultat.

Instruments dérivés non liés aux obligations échangeables

La juste valeur des instruments dérivés non liés aux obligations échangeables est issue d'un modèle utilisant des données observables, c'est-à-dire des cotations à la date de clôture fournies par des tiers intervenant sur les marchés financiers. Ces valorisations sont ajustées du risque de crédit des contreparties et du risque de crédit propre à Imerys ou à GBL. Ainsi, lorsque la valeur de marché du dérivé est positive (dérivé actif), sa juste valeur intègre la probabilité de défaut de la contrepartie (Credit Value Adjustment ou CVA). Lorsque la valeur de marché du dérivé est négative (dérivé passif), sa juste valeur prend en compte la probabilité de défaut d'Imerys ou de GBL (Debit Value Adjustment ou DVA). Ces ajustements sont évalués à partir des spreads des obligations en circulation sur le marché secondaire, telles qu'é émises par Imerys, GBL et leurs contreparties.

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre les différents niveaux durant les exercices 2014, 2013 et 2012.

24. Filiales dans lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives

Les tableaux ci-après présentent des informations financières résumées à l'égard de chacune des filiales dans lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives, sans tenir compte des éliminations intragroupes.

En EUR millions	Imerys	Filiales non significatives prises individuellement	2014
Pourcentage de participation détenu par des participations ne donnant pas le contrôle	43,4 %		
Pourcentage de vote détenu par des participations ne donnant pas le contrôle	28,1 %		
Actifs non courants	3.341,5		
Actifs courants	2.080,9		
Passifs non courants	2.121,6		
Passifs courants	830,3		
Participations ne donnant pas le contrôle	26,1		
Capitaux propres (part du groupe)	2.444,4		
Participations ne donnant pas le contrôle (y inclus celles de la filiale)	1.086,9	24,6	1.111,5
Chiffre d'affaires	3.688,2		
Résultat net de la période revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	153,7		
Résultat net de la période revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	119,6	(1,8)	117,8
Résultat net de la période (tiers inclus)	273,3		
Autres éléments du résultat global revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	47,8		
Autres éléments du résultat global revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	38,7	2,2	40,9
Total des autres éléments du résultat global (tiers inclus)	86,5		
Résultat global total de la période revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	201,5		
Résultat global total de la période revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	158,3	0,4	158,7
Résultat global total de la période (tiers inclus)	359,8		
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	56,6		
Flux net de trésorerie d'exploitation	441,2		
Flux net de trésorerie d'investissement	(232,9)		
Flux net de trésorerie de financement	91,9		
Effet de la variation des taux de change sur les fonds détenus et incidence des variations de périmètre de consolidation	10,3		
Augmentation/diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie	310,5		

En EUR millions	Imerys	Filiales non significatives prises individuellement	2013
Pourcentage de participation détenu par des participations ne donnant pas le contrôle	43,7 %		
Pourcentage de vote détenu par des participations ne donnant pas le contrôle	28,4 %		
Actifs non courants	3.156,6		
Actifs courants	1.716,3		
Passifs non courants	1.799,4		
Passifs courants	801,8		
Participations ne donnant pas le contrôle	24,2		
Capitaux propres (part du groupe)	2.247,5		
Participations ne donnant pas le contrôle (y inclus celles de la filiale)	1.006,4	19,2	1.025,6
Chiffre d'affaires	3.697,6		
Résultat net de la période revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	136,3		
Résultat net de la période revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	107,8	(3,7)	104,1
Résultat net de la période (tiers inclus)	244,1		
Autres éléments du résultat global revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	(87,8)		
Autres éléments du résultat global revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	(71,8)	-	(71,8)
Total des autres éléments du résultat global (tiers inclus)	(159,6)		
Résultat global total de la période revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	48,5		
Résultat global total de la période revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	36,0	(3,7)	32,3
Résultat global total de la période (tiers inclus)	84,5		
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	52,8		
Flux net de trésorerie d'exploitation	467,6		
Flux net de trésorerie d'investissement	(370,0)		
Flux net de trésorerie de financement	14,6		
Effet de la variation des taux de change sur les fonds détenus et incidence des variations de périmètre de consolidation	(26,9)		
Augmentation/diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie	85,3		

En EUR millions	Imerys	Filiales non significatives prises individuellement	2012
Pourcentage de participation détenu par des participations ne donnant pas le contrôle	43,0 %		
Pourcentage de vote détenu par des participations ne donnant pas le contrôle	33,8 %		
Actifs non courants	3.202,0		
Actifs courants	1.619,6		
Passifs non courants	1.684,9		
Passifs courants	875,7		
Participations ne donnant pas le contrôle	24,0		
Capitaux propres (part du groupe)	2.237,0		
Participations ne donnant pas le contrôle (y inclus celles de la filiale)	986,4	14,2	1.000,6
Chiffre d'affaires	3.884,8		
Résultat net de la période revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	165,9		
Résultat net de la période revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	127,1	(7,2)	119,9
Résultat net de la période (tiers inclus)	293,0		
Autres éléments du résultat global revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	(66,4)		
Autres éléments du résultat global revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	(51,4)	(6,7)	(58,1)
Total des autres éléments du résultat global (tiers inclus)	(117,8)		
Résultat global total de la période revenant aux actionnaires de GBL (part du groupe)	99,5		
Résultat global total de la période revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	75,7	(13,9)	61,8
Résultat global total de la période (tiers inclus)	175,2		
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(49,8)		
Flux net de trésorerie d'exploitation	476,1		
Flux net de trésorerie d'investissement	(217,4)		
Flux net de trésorerie de financement	(419,3)		
Effet de la variation des taux de change sur les fonds détenus et incidence des variations de périmètre de consolidation	(3,0)		
Augmentation/diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(163,6)		

25. Actifs et passifs éventuels, droits et engagements

Relatifs à GBL

Engagements d'acquisitions/souscriptions

Suite à l'engagement pris par GBL dans le Pilier Financier (Sagard, Sagard II, Sagard III, Kartesia, Mérieux Participations et ECP), les montants souscrits non appelés s'élèvent à EUR 520 millions au 31 décembre 2014 (EUR 591 millions fin 2013).

Dividendes étrangers/double imposition internationale

Le groupe a continué à prendre certaines mesures pour préserver ses intérêts en matière de « double imposition » des dividendes étrangers.

Litige Rhodia

Début 2004, GBL et deux de ses Administrateurs ont été assignés par des actionnaires minoritaires de Rhodia devant le Tribunal de Commerce de Paris, mettant en cause leur responsabilité d'Administrateur de Rhodia. Parallèlement, une procédure pénale a été intentée contre X.

Le 27 janvier 2006, le Tribunal de Paris a décidé de suspendre la procédure civile jusqu'à ce qu'intervienne une décision dans le cadre de la procédure pénale. Depuis lors, ce litige n'a guère évolué : il est toujours en sursis dans l'attente de l'issue de la procédure pénale en cours.

Relatifs aux filiales consolidées de GBL

Engagements de location simple contractés

Les engagements de location simple correspondent à des engagements de paiement de loyers futurs dans le cadre de contrats de location de biens immobiliers, de biens d'équipement, de matériel roulant dans lesquels les filiales consolidées de GBL sont preneuses. Ces engagements s'élèvent au 31 décembre 2014 à EUR 152 millions dont EUR 32 millions pour 2015, EUR 65 millions pour la période 2016-2019 et EUR 55 millions au-delà.

Autres engagements donnés et reçus

Ces engagements donnés et reçus proviennent exclusivement d'Imerys.

Les autres engagements donnés concernent essentiellement des engagements liés :

- à la réhabilitation des sites pour EUR 32 millions (EUR 38 millions en 2013) ;
- aux activités opérationnelles, c'est-à-dire à des engagements d'achat ferme pris par Imerys dans le cadre de contrats d'achats de biens, de services, d'énergie et de transport (EUR 308 millions contre EUR 301 millions en 2013) ;
- à la trésorerie, c'est-à-dire correspondant à des lettres de crédit ainsi qu'aux cautions, garanties, hypothèques et nantissements obtenus par Imerys auprès d'établissements financiers afin de garantir des besoins de trésorerie opérationnelle en faveur de ses clients (EUR 49 millions contre EUR 41 millions en 2013) ; et
- d'autres obligations (EUR 23 millions contre EUR 23 millions en 2013).

Par ailleurs, les engagements reçus s'élèvent à EUR 90 millions au 31 décembre 2014 (EUR 161 millions au 31 décembre 2013).

26. Risques financiers propres aux activités de GBL

Cette section est reprise en page 42 du présent rapport.

27. Transactions avec des parties liées

Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, il n'existe aucune transaction bilantaire réalisée avec Pargesa. Les rémunérations des Administrateurs s'élèvent à EUR 11 millions pour 2014 et à EUR 12 millions pour 2013. Ces rémunérations incluent la prise en charge des stock options calculée conformément à IFRS 2. Le détail de ces rémunérations pour 2014 est repris en pages 157-158 du présent rapport. Les options attribuées au Management Exécutif sont reprises dans la note 21.

28. Événements postérieurs à la clôture

Depuis le début de l'année 2015, GBL a cédé 1,8 millions de titres Total supplémentaires, réalisant ainsi une plus-value consolidée de EUR 42 millions. Elle conserve une participation de 2,9 % dans le capital de Total qui demeure l'un des premiers actifs du groupe.

En janvier 2015, Ergon Capital Partners II a annoncé un accord pour la vente de sa participation majoritaire dans Joris Ide, leader dans les panneaux sandwich isolants et les profils en acier. Le closing de cette opération est attendu au premier semestre 2015, après obtention des autorités de la concurrence.

La réévaluation inattendue du franc suisse le 15 janvier 2015 a eu un impact positif sur la valeur de la participation de GBL dans SGS. En effet, le taux de change s'est apprécié de 13 % mais le cours de bourse de SGS n'a baissé que de 8 % le jour de l'annonce de la réévaluation. Le dividende de l'exercice n'a, quant à lui, pas été affecté, celui-ci étant couvert par un contrat de couverture de change mis en place avant que celle-ci ne soit intervenue.

En février 2015, Sienna Capital a annoncé un investissement de EUR 150 millions dans PrimeStone, un nouveau fonds dont la stratégie consiste à prendre des positions à long terme dans des sociétés européennes cotées de taille moyenne.

Le 26 février 2015, l'opération d'acquisition de S&B par Imerys a été réalisée. Le prix d'acquisition a été déterminé sur la base d'une valeur des fonds propres de EUR 525 millions, majorée d'un complément de prix lié aux performances (montant maximal de EUR 33 millions). L'actionnaire fondateur de S&B, la famille Kyriacopoulos, entre dans le capital d'Imerys à hauteur de 4,7% (l'acquisition étant partiellement rémunérée en titres) alors que GBL est légèrement diluée, à 53,8 % (56,5 % au 31 décembre 2014).

Au premier trimestre 2015, GBL a poursuivi le développement de son portefeuille Pépinière en acquérant pour EUR 129 millions une participation de 7,4 % dans le capital du groupe coté belge Ontex, un acteur majeur du marché des produits d'hygiène à usage unique. Le groupe emploie plus de 5.500 personnes et est implanté dans 23 pays.

29. Emoluments du Commissaire (vérification des états financiers relatifs aux années 2014, 2013 et 2012)

Les états financiers consolidés et statutaires de GBL de ces trois dernières années ont été vérifiés et approuvés sans réserve par Deloitte, Réviseurs d'Entreprises. L'intégralité des rapports relatifs aux vérifications des états financiers susmentionnés sont disponibles dans les rapports respectifs.

Conformément à l'article 134 du Code des Sociétés, les honoraires de Deloitte, Réviseurs d'Entreprises et de son réseau ont été repris ci-dessous :

En EUR	2014	2013	2012
Mission révisoriale	3.460.693	3.460.770	3.343.094
dont GBL	75.000	75.000	70.000
Autres missions d'attestation	123.500	-	15.586
Autres missions extérieures à la mission révisoriale	454.615	1.049.500	3.144.361
Total	4.038.808	4.510.320	6.503.041
dont: Holding	197.595	202.780	147.745
Imerys	3.300.000	3.700.000	5.811.000
Pilier Financier	541.213	607.540	544.296

Rapport du Commissaire

Deloitte.

Deloitte Reviseurs d'Entreprises
Berkantlaan 8b
1831 Diegem
Belgique
Tél. + 32 2 800 20 00
Fax + 32 2 800 20 01
www.deloitte.be

Groupe Bruxelles Lambert SA

Rapport du commissaire à l'assemblée générale sur les états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2014

Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les états financiers consolidés, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces états financiers consolidés comprennent le bilan consolidé clôturé le 31 décembre 2014, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives.

Rapport sur les états financiers consolidés - Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des états financiers consolidés de Groupe Bruxelles Lambert SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Le total de l'actif mentionné dans le bilan consolidé s'élève à 19.684,8 millions EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 875,3 millions EUR.

Responsabilité du conseil d'administration relative à l'établissement des états financiers consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement d'états financiers consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - ISA). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants repris et les informations fournies dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du groupe relatif à l'établissement d'états financiers consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le conseil d'administration, et la présentation d'ensemble des états financiers consolidés. Nous avons obtenu des préposés du groupe et du conseil d'administration les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Deloitte Bedrijfsrevisoren / Reviseurs d'Entreprises
Société civile sous forme d'une société coopérative à responsabilité limitée
Siège social: Berkantlaan 8b, B-1831 Diegem
TVA BE 0429.053.863 - RPM Bruxelles - ISAN BE 17 2300 0465 6121 - BIC GEBABEBB
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited



Opinion sans réserve

A notre avis, les états financiers consolidés de Groupe Bruxelles Lambert SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2014, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les états financiers consolidés.

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la déclaration complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les états financiers consolidés:

- Le rapport de gestion sur les états financiers consolidés traite des informations requises par la loi, concorde avec les états financiers consolidés et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Diegem, le 13 mars 2015

Le commissaire

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises
SC s.f.d. SCRL
Représentée par Michel Denayer

Bilan abrégé et compte de résultats sociaux au 31 décembre

En application de l'article 105 du Code des Sociétés, les comptes sociaux sont repris ci-après en une version abrégée des comptes annuels, ne comportant pas l'ensemble des annexes requises par la loi, ni le rapport du Commissaire. La version intégrale des comptes annuels tels qu'ils seront déposés à la Banque Nationale de Belgique peut être obtenue sur simple demande au siège de la société ; ils sont également disponibles sur le site Internet (www.gbl.be). L'état du capital (tel que repris à l'annexe de ces comptes) est détaillé à la page 170.

Le Commissaire a délivré une attestation sans réserve sur les comptes sociaux.

Bilan abrégé au 31 décembre (après répartition)

Actif

En EUR millions	2014	2013	2012
Actifs immobilisés	15.464,0	15.010,9	14.151,4
Frais d'établissement	0,4	2,4	3,7
Immobilisations corporelles	2,1	2,2	1,7
Immobilisations financières	15.461,5	15.006,3	14.146,0
Actifs circulants	774,1	1.280,3	1.576,5
Créances à plus d'un an	-	-	82,5
Créances à un an au plus	235,6	223,4	578,0
Placements de trésorerie	396,5	1.020,7	770,1
Valeurs disponibles	140,3	33,9	142,9
Comptes de régularisation	1,7	2,3	3,0
Total actif	16.238,1	16.291,2	15.727,9

Passif

En EUR millions	2014	2013	2012
Capitaux propres	11.878,2	11.591,8	11.185,0
Capital	653,1	653,1	653,1
Primes d'émission	3.519,6	3.519,6	3.519,6
Réserves	318,8	318,8	318,8
Bénéfice reporté	7.386,7	7.100,3	6.693,5
Provisions et impôts différés	22,2	16,9	1,2
Provisions pour risques et charges	22,2	16,9	1,2
Dettes	4.337,7	4.682,5	4.541,7
Dettes à plus d'un an	550,0	950,8	1.350,8
Dettes à un an au plus	3.777,8	3.710,4	3.179,9
Comptes de régularisation	9,9	21,3	11,0
Total passif	16.238,1	16.291,2	15.727,9

Compte de résultats au 31 décembre

En EUR millions	2014	2013	2012
Ventes et prestations	2,7	3,7	2,3
Chiffre d'affaires	1,7	2,0	2,0
Autres produits d'exploitation	1,0	1,7	0,3
Coûts des ventes et des prestations	33,0	23,7	20,2
Services et biens divers	14,0	14,3	18,4
Rémunérations, charges sociales et pensions	6,8	6,1	6,8
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	2,9	2,2	0,7
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	-	-	(4,7)
Provisions pour risques et charges	9,1	1,1	(1,1)
Autres charges d'exploitation	0,2	-	0,1
Perte d'exploitation	(30,3)	(20,0)	(17,9)
Produits financiers	226,6	209,9	182,8
Produits des immobilisations financières	199,5	188,9	157,0
Produits des actifs circulants	6,3	10,6	11,4
Autres produits financiers	20,8	10,4	14,4
Charges financières	39,2	51,2	78,7
Charges des dettes	33,4	37,9	58,5
Réductions de valeur sur actifs circulants	(0,6)	(5,3)	(1,0)
Autres charges financières	6,4	18,6	21,2
Bénéfice courant avant impôts	157,1	138,7	86,2
Produits exceptionnels	595,9	723,0	2.047,8
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	546,8	716,6	1.624,5
Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels	-	-	0,5
Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	48,8	6,4	422,8
Autres produits exceptionnels	0,3	-	-
Charges exceptionnelles	16,2	16,0	491,9
Réductions de valeur sur immobilisations financières	13,2	8,3	486,2
Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	3,0	7,7	0,6
Autres charges exceptionnelles	-	-	5,1
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	736,8	845,7	1.642,1
Impôts sur le résultat	-	-	-
Impôts	(0,2)	-	-
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales	-	-	-
Bénéfice de l'exercice	736,6	845,7	1.642,1

Politique de distribution

La politique d'affectation du résultat proposée par le Conseil d'Administration vise à respecter l'équilibre entre un rendement attractif pour l'actionnaire et une appréciation de la valeur du titre, le niveau global de distribution étant supporté par les cash earnings.

Répartition bénéficiaire

Compte tenu du bénéfice reporté de EUR 7.100.281.710,92 et du bénéfice de l'exercice de EUR 736.614.545,19, le montant à répartir s'établit à EUR 7.836.896.256,11 que le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 28 avril 2015 d'affecter comme suit :

En EUR

Rémunération du capital aux 161.358.287 actions	450.189.620,70
Report à nouveau	7.386.706.635,41

Affectations et prélèvements de Groupe Bruxelles Lambert (comptes sociaux)

En EUR millions

	2014	2013	2012
Bénéfice à affecter	7.836,9	7.539,2	7.121,1
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	736,6	845,7	1.642,1
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	7.100,3	6.693,5	5.479,0
Résultat à reporter	7.386,7	7.100,3	6.693,5
Bénéfice à reporter	7.386,7	7.100,3	6.693,5
Bénéfice à distribuer	450,2	438,9	427,6
Rémunération du capital	450,2	438,9	427,6

Dividende unitaire

En EUR

	2014		2013		2012	
	Brut	Net ⁽¹⁾	Brut	Net ⁽¹⁾	Brut	Net ⁽¹⁾
Action	2,79	2,0925	2,72	2,040	2,65	1,9875

(1) Dividende précompté à 25 % pour l'action

Données historiques

Historique des investissements de GBL depuis 2012

Année 2014

Cession de 0,6% du capital de Total

En 2014, cession d'une fraction supplémentaire de 14,0 millions d'actions Total (représentant 0,6 % du capital) pour un montant de EUR 650 millions. La plus-value consolidée associée à ces cessions s'est élevée à EUR 335 millions.

GBL conserve, à l'issue de cette opération, 3,0 % du capital de Total qui demeure un des premiers actifs du groupe avec une valorisation boursière de EUR 3,1 milliards.

Poursuite de la prise de participation dans Umicore

Poursuite des achats de titres Umicore dans le cadre du développement des investissements « Pépinière » et détention, au 31 décembre 2014, de 12,4 % du capital de la société (5,6 % à fin décembre 2013), pour un investissement total de EUR 464 millions.

Conversion partielle des obligations échangeables Suez Environnement

En 2014, demandes de conversion anticipée d'obligations échangeables en titres Suez Environnement à échéance septembre 2015. A la suite de ces notifications, GBL a livré, pour l'essentiel avant le détachement du coupon, 29,9 millions de titres Suez Environnement pour une valeur nominale de EUR 342 millions, ce qui ramène le taux de détention dans le capital de la société de 7,2 % à fin 2013 à 1,1 %⁽¹⁾ au 31 décembre 2014. Ces conversions ont généré un gain net de EUR 141 millions dans le résultat net consolidé 2014 de GBL, qui correspond à EUR 47 millions de plus-value économique réalisée lors de la livraison des titres Suez Environnement, le solde représentant principalement l'annulation du mark to market négatif précédemment enregistré dans les comptes (EUR 104 millions).

Rapprochement entre Imerys et S&B

Le 5 novembre 2014, annonce d'un rapprochement avec le groupe grec S&B en vue d'acquérir ses principales activités de minéraux industriels, notamment dans la bentonite. En 2014, les activités de S&B (hors activité de bauxite, exclue de la transaction) localisées dans 22 pays, ont généré un chiffre d'affaires de EUR 412 millions. L'opération a été réalisée le 26 février 2015. Le prix d'acquisition a été déterminé sur la base d'une valeur des fonds propres de EUR 525 millions pour la totalité des actions, majorée d'un complément de prix lié aux performances, pour un montant maximal de EUR 33 millions. L'acquisition, rémunérée partiellement en titres Imerys, fait entrer l'actionnaire fondateur de S&B, la famille Kyriacopoulos, dans le capital d'Imerys à hauteur de 4,7 %.

La participation de GBL est donc légèrement diluée, à 53,8 % (56,5 % à fin 2014). Un pacte d'actionnaires a été conclu entre la famille Kyriacopoulos et GBL, sans intention d'agir de concert, en vertu duquel l'entrée au Conseil d'Administration d'Imerys d'Ulysses Kyriacopoulos sera proposée à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Cession des participations dans Corialis et Zellbios

Le 30 octobre 2014, cession de la participation dans Corialis, un des leaders européens dans la fabrication de profils isolants et laqués en aluminium pour portes, fenêtres et vérandas par Ergon Capital Partners II (« ECP II ») et Sagard II. Cette opération s'est traduite par un résultat net consolidé de EUR 41 millions (quote-part GBL) en 2014. Ce résultat vient s'ajouter à la plus-value générée au premier trimestre 2014 par ECP II lors de la cession de Zellbios, leader dans la production d'ingrédients pharmaceutiques actifs (EUR 25 millions, quote-part groupe).

Poursuite du développement du Pilier Financier : Mérieux Développement, Kartesia, Visionnaire et Sausalitos

Engagement de Sienna Capital durant le quatrième trimestre 2014 à hauteur de EUR 75 millions dans les sociétés d'investissement de Mérieux Développement, véhicules spécialisés en capital développement et capital innovation dans le secteur de la santé. Conformément à sa stratégie d'investissement, Kartesia a investi plus de EUR 100 millions, au 31 décembre 2014, dans plus de 10 opérations secondaires et/ou primaires. Dans ce cadre, et depuis la création du fonds, Sienna Capital a participé aux appels de fonds de Kartesia pour un montant de EUR 53 millions. En outre, à ce jour, le fonds a atteint la taille de EUR 489 millions, par rapport au montant de EUR 227 millions levé après un premier tour de table clôturé en septembre 2013 (dont EUR 150 millions financés par Sienna Capital).

Acquisition par Ergon Capital Partners III (« ECP III »), le 16 avril 2014, d'une participation majoritaire dans Visionnaire, une société italienne, leader dans l'ameublement haut de gamme (www.ipe.it), ainsi que dans Sausalitos, une chaîne de restaurants en Allemagne, au concept original et en forte croissance (www.sausalitos.de) dont l'achat a été finalisé mi-juillet 2014.

Rapprochement entre Holcim et Lafarge

Le 7 avril 2014, annonce par Holcim et Lafarge de leur intention de rapprocher leurs sociétés dans le cadre d'une fusion entre égaux, approuvée à l'unanimité par leurs Conseils d'Administration respectifs. GBL, premier actionnaire de Lafarge avec une participation de 21,1 %, soutient cette opération de rapprochement et s'est engagée à apporter l'intégralité de ses actions Lafarge à l'offre publique

(1) Dont 0,2 % de valeurs mobilières de placement

d'échange qui sera initiée par Holcim après réception des autorisations réglementaires. GBL détiendrait une participation de l'ordre de 10 % dans le nouvel ensemble. Les conséquences financières et comptables résultant de cette opération seront déterminées au fur et à mesure de l'évolution de cette dernière. Il est à noter qu'au 31 décembre 2014, GBL n'a enregistré aucun impact lié au changement de traitement comptable de son investissement dans Lafarge.

Cession totale de la participation dans Iberdrola

Début 2014, cession de la participation résiduelle (0,1 % du capital) dans Iberdrola pour un montant de EUR 21 millions, générant une plus-value de cession de EUR 3 millions.

Année 2013

Cession de 0,3 % du capital de Total

Le 7 novembre 2013, cession, pour environ EUR 360 millions, de 8,2 millions d'actions de Total représentant une fraction d'environ 0,3 % du capital de la société. Réalisation d'une plus-value consolidée de près de EUR 175 millions. Suite à cette opération, franchissement à la baisse du seuil de 5 % dans le capital de Total par le concert formé par GBL et groupe Frère-Bourgeois / CNP.

Poursuite du développement du Pilier Financier : Sagard III et Kartesia

Le 8 octobre 2013, dans le cadre de sa stratégie de mise en œuvre du Pilier Financier, GBL a poursuivi son soutien au fonds d'investissement français Sagard, en prenant un engagement de souscription de EUR 200 millions dans Sagard III aux côtés de Power Corporation du Canada et s'est également engagée, comme actionnaire de référence, à participer à hauteur de EUR 150 millions dans Kartesia Credit Opportunities I, un fonds de dettes sur le marché primaire et secondaire.

Placement d'obligations convertibles GBL à 5 ans pour EUR 428 millions

Le 27 septembre 2013, émission d'obligations convertibles en 5,0 millions d'actions GBL détenues en autocontrôle (3,1 % du capital) pour EUR 428,4 millions. Ces obligations d'une durée de 5 ans portent intérêt à un taux annuel de 0,375 % et seront remboursées, le 9 octobre 2018, soit par un versement en espèces, une livraison d'actions ou une combinaison des deux - à un prix de remboursement de 105,14 % du nominal, correspondant à une prime de 42 % et un prix de conversion effectif de EUR 90,08 par action.

Fin du pacte d'actionnaires sur Suez Environnement

Le 22 juillet 2013, fin du pacte d'actionnaires sur Suez Environnement et signature d'un accord cadre de coopération industrielle et commerciale entre GDF SUEZ et Suez Environnement.

Prise de participation dans Umicore

Le 17 juillet 2013, dans le cadre du développement des Investissements Pépinière, franchissement du seuil statutaire de 3 % dans le capital d'Umicore, groupe mondial spécialisé dans la technologie des matériaux et le recyclage des métaux précieux, coté sur NYSE Euronext Brussels.

Annonces d'une détention de 4,38 % de la société en date du 8 octobre 2013 et du franchissement de seuil légal de 5 % le 28 novembre 2013.

Acquisition de 15 % dans SGS

Le 3 juin 2013, accord avec EXOR pour l'acquisition de sa participation de 15 % dans le capital de SGS, le leader mondial de l'inspection, de la vérification, du test et de la certification, coté à la bourse de Zurich. Le prix payé de CHF 2.128 par action représente un investissement de EUR 2,0 milliards pour GBL.

Le 10 juillet 2013, approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire de SGS de la nomination de trois représentants de GBL au Conseil d'Administration de la société (Paul Desmarais jr., Ian Gallienne et Gérard Lamarche).

Cession de 2,7 % du capital de GDF SUEZ

Le 13 mai 2013, cession par voie de placement accéléré (ABB) de 65 millions d'actions GDF SUEZ, représentant environ 2,7 % du capital de la société pour un peu plus de EUR 1,0 milliard. GBL conserve à l'issue de l'opération 2,4 % du capital de GDF SUEZ, représentant pour l'essentiel les actions sous-jacentes à l'émission d'obligations échangeables de EUR 1,0 milliard émises en janvier 2013.

Obligations échangeables en titres GDF SUEZ de EUR 1,0 milliard

Le 24 janvier 2013, émission d'obligations échangeables en environ 55 millions d'actions GDF SUEZ, représentant 2,3 % du capital de la société, pour EUR 1,0 milliard. Ces obligations d'une durée de 4 ans portent un coupon de 1,25 % associé à une prime de 20 %. Le prix de conversion unitaire est de EUR 18,32.

Année 2012

Obligations échangeables en titres Suez Environnement de EUR 401 millions

Le 7 septembre 2012, émission réussie d'obligations échangeables à 3 ans en titres de Suez Environnement avec un coupon de 0,125 % et une prime de 20 %. Cette émission porte sur la quasi-totalité des titres détenus par GBL - soit 35 millions d'actions Suez Environnement représentant 6,9 % du capital.

Cession partielle de 2,3 % du capital de Pernod Ricard

Le 14 mars 2012, cession partielle de 2,3 % du capital de Pernod Ricard, pour EUR 499 millions dégageant une plus-value consolidée d'environ EUR 240 millions. GBL conserve à l'issue de l'opération 7,5 % du capital de Pernod Ricard et reste engagé sur le long terme pour accompagner le développement de la société.

Vente de 10,0 % du capital d'Arkema

Le 13 mars 2012, cession de la participation de GBL dans Arkema. Le produit net de la cession s'élève à EUR 432 millions générant une plus-value de EUR 221 millions.

Poursuite du développement de l'activité private equity

En 2012, libération de EUR 28 millions pour financer des investissements dans les fonds Ergon Capital Partners et Sagard et encaissement, dans le même temps, de distributions pour EUR 2 millions suite à la cession d'une participation chez PAI Europe III.

Chiffres consolidés IFRS sur 10 ans

En EUR millions	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Bilan										
Actifs non courants	15.707,4	15.730,9	14.488,0	15.778,2	14.723,1	14.694,7	12.894,7	17.519,3	13.496,0	10.533,6
Actifs courants	3.977,4	3.226,8	2.933,8	2.361,2	818,7	632,2	1.141,1	1.863,2	2.737,2	123,6
Total de l'actif	19.684,8	18.957,7	17.421,8	18.139,4	15.541,8	15.326,9	14.035,8	19.382,5	16.233,2	10.657,2
Capitaux propres – Part du groupe	13.172,7	12.665,2	12.391,1	12.658,3	14.740,6	14.828,8	13.417,2	18.868,6	15.682,0	10.159,7
Participations ne donnant pas le contrôle	1.111,5	1.025,6	1.000,6	972,3	9,5	-	-	-	-	-
Passifs non courants	4.236,9	4.266,9	2.996,7	3.076,6	685,0	428,4	425,3	422,3	434,6	437,6
Passifs courants	1.163,7	1.000,0	1.033,4	1.432,2	106,7	69,7	193,3	91,6	116,6	59,9
Total du passif et capitaux propres	19.684,8	18.957,7	17.421,8	18.139,4	15.541,8	15.326,9	14.035,8	19.382,5	16.233,2	10.657,2
Compte de résultats										
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	72,5	135,8	69,5	135,9	262,2	161,1	324,9	90,3	70,7	83,2
Résultat sur activités abandonnées ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	2.487,0	259,6
Dividendes nets des participations	316,5	368,0	436,4	500,3	450,7	550,3	479,8	446,0	257,2	169,3
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités d'investissement	(37,2)	(37,7)	(27,9)	(34,4)	(27,9)	(24,3)	(20,3)	(23,9)	(28,6)	(19,0)
Résultat sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants	495,8	192,2	(323,9)	(604,8)	(18,8)	391,3	(1.436,4)	214,7	11,7	6,5
Produits et charges financiers des activités d'investissement	(123,6)	(169,5)	(46,6)	(43,8)	(24,4)	(21,8)	(36,5)	38,0	66,7	22,7
Résultat provenant des activités d'investissement	724,0	488,8	107,5	(46,8)	641,8	1.056,6	(688,5)	765,1	2.864,7	522,3
Chiffre d'affaires	3.918,8	3.904,5	4.077,8	2.951,0	-	-	-	-	-	-
Matières premières et consommables	(1.283,6)	(1.355,7)	(1.463,2)	(1.039,3)	-	-	-	-	-	-
Frais de personnel	(806,2)	(807,1)	(839,3)	(573,6)	-	-	-	-	-	-
Amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles	(233,2)	(229,6)	(236,4)	(167,7)	-	-	-	-	-	-
Autres produits et charges d'exploitation liés aux activités opérationnelles	(1.154,4)	(1.111,3)	(1.073,9)	(818,7)	(4,3)	-	-	-	-	-
Produits et charges financiers des activités opérationnelles	(51,0)	(60,0)	(78,0)	(54,7)	-	-	-	-	-	-
Résultat provenant des activités opérationnelles consolidées	390,4	340,8	387,0	302,0	(4,3)	-	-	-	-	-
Impôts sur le résultat	(121,3)	(104,9)	(119,0)	(88,5)	0,9	1,1	1,0	13,8	18,6	0,7
Participations ne donnant pas le contrôle	(117,8)	(104,1)	(119,9)	(90,6)	2,4	-	-	-	-	-
Résultat consolidé de la période – Part du groupe	875,3	620,6	255,6	71,1	640,8	1.057,7	(687,5)	778,9	2.883,3	523,0
Dividende brut (en EUR)	2,79	2,72	2,65	2,60	2,54	2,42	2,30	2,09	1,90	1,72
Numéro du coupon mis en paiement	17	16	15	14	13	12	11	10	8	7
Actif net ajusté par action (en EUR)	94,58	92,45	82,10	71,65	88,77	94,40	79,39	122,37	113,91	80,33
Cours de bourse (en EUR)	70,75	66,73	60,14	51,51	62,93	66,05	56,86	87,87	91,05	82,85
Nombre d'actions émises	161.358.287	161.358.287	161.358.287	161.358.287	161.358.287	161.358.287	161.358.287	161.358.287	147.167.666	138.300.053
Nombre d'actions propres	6.147.123	6.308.090	6.134.514	6.099.444	6.099.444	6.054.739	5.576.651	5.261.451	5.272.701	5.382.726

(1) En application de IFRS 5, l'impact de la cession de Bertelsmann en 2006 a été identifié distinctement dans cette section. La présentation du résultat 2005 a été adaptée permettant ainsi une meilleure comparabilité et lisibilité des informations financières au regard du 31 décembre 2006

Gouvernance d'Entreprise

Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.....	140
Conseil d'Administration	141
Comités du Conseil	153
Rapport de rémunération	155
Contrôle des comptes.....	158
Personnel et organisation au 31 décembre 2014.....	159
Gestion des risques et contrôle interne	162
Politique en matière de conflit d'intérêts.....	163
Politique relative aux transactions sur les titres GBL	164
Actionnaires.....	165
Responsabilité Sociétale et Environnementale de GBL	168
Autres informations concernant la Société	169
Mandats des Administrateurs de 2010 à 2014	172

Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

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

Par ailleurs, GBL renforce 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.

Aujourd'hui le Conseil compte trois femmes Administrateurs. Il est proposé à l'Assemblée Générale du 28 avril 2015 de nommer deux femmes Administrateurs portant, le cas échéant, le nombre total de femmes en son sein à cinq.

Les principes de conduite des membres du Conseil d'Administration de GBL et de ses Comités spécialisés ainsi que les règles de fonctionnement de ces organes sont regroupés dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise (la « Charte »). Ce document comprend également le Dealing Code qui reprend les règles applicables aux transactions sur titres GBL. La Charte de la Société a été publiée, pour la première fois, fin 2005. Depuis lors, le Conseil d'Administration veille à ce que ce document soit en concordance avec le Code 2009 ainsi qu'avec les différentes évolutions légales en matière de gouvernance d'entreprise. Il l'a modifiée pour la dernière fois le 7 novembre 2013. Le document amendé est disponible sur le site Internet de la Société (www.gbl.be).

Le présent chapitre décrit la composition et le mode de fonctionnement des organes d'administration de GBL et de leurs comités. Il commente l'application pratique des règles de gouvernance du groupe GBL pendant l'exercice social clôturé au 31 décembre 2014 et la période comprise entre cet exercice et le Conseil d'Administration du 13 mars 2015. Il précise, en outre, les dispositions du Code 2009 auxquelles la Société déroge et explique ces dérogations. Il comprend un rapport de rémunération et reflète les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société. Enfin, il résume les grands principes de la stratégie de GBL en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale et leur application à la vie de la Société.

1. Conseil d'Administration

1.1. Composition au 31 décembre 2014

	Mandats en cours	Participation aux Comités du Conseil et/ou au Management Exécutif
Président du Conseil d'Administration Gérald Frère	2011-2015	Membre du Comité Permanent
CEO, Administrateur-Délégué Baron Frère	2011-2015	Membre du Comité Permanent Président du Management Exécutif
Vice-Présidents, Administrateurs Paul Desmarais, jr.	2011-2015	Membre du Comité Permanent
Thierry de Rudder	2012-2016	Président du Comité Permanent
Administrateurs-Délégués Ian Gallienne	2012-2016	Membre du Comité Permanent Membre du Management Exécutif
Gérard Lamarche	2011-2015	Membre du Comité Permanent Membre du Management Exécutif
Administrateurs Georges Chodron de Courcel	2012-2016	-
Victor Delloye	2013-2017	-
Paul Desmarais III ⁽¹⁾	2014-2018	-
Comte Maurice Lippens	2013-2017	Président du Comité des Nominations et des Rémunérations
Michel Plessis-Bélair	2013-2017	Membre du Comité Permanent
Gilles Samyn	2011-2015	Membre du Comité Permanent et du Comité d'Audit
Amaury de Seze	2013-2017	Membre du Comité Permanent
Arnaud Vial	2013-2017	Membre du Comité Permanent et du Comité d'Audit
Administrateurs indépendants Comtesse Antoinette d'Aspremont Lynden	2011-2015	Présidente du Comité d'Audit
Christine Morin-Postel	2013-2017	Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations
Baron Stéphane	2013-2017	Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations
Martine Verluyten	2013-2017	Membre du Comité d'Audit
Secrétaire Général et Compliance Officer Ann Opsomer		
Administrateurs-Délégués honoraires Comte Jean-Pierre de Launoit ⁽²⁾ , Jacques Moulaert et Emile Quevrin		
Administrateurs honoraires Comte Baudouin du Chastel de la Howarderie, Jacques-Henri Gougenheim, Comte Jean-Jacques de Launoit et Aldo Vastapane		

(1) Depuis l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2014

(2) Vice-Président, Administrateur-Délégué honoraire décédé le 12 novembre 2014

1.1.1. Composition du Conseil d'Administration

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

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

Au 31 décembre 2014, le Conseil de GBL compte, sur un total de dix-huit membres, neuf représentants proposés par l'actionnaire de contrôle, Pargesa Holding S.A.

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

Cette situation de contrôle justifie également la présence de représentants proposés par l'actionnaire de contrôle, Pargesa Holding S.A., au Comité d'Audit (deux membres sur quatre) et au Comité Permanent (sept membres sur dix) au 31 décembre 2014.

Soucieux de la bonne application des dispositions en matière de gouvernance d'entreprise et du respect des intérêts de l'ensemble des actionnaires de la Société, le Conseil d'Administration veille à assurer la présence et la contribution d'Administrateurs indépendants en nombre et qualité suffisants.

De plus, GBL poursuit ses efforts en vue de favoriser la mixité au sein du Conseil d'Administration.

Dans ce contexte, il est proposé à l'Assemblée Générale de 2015 de renouveler le mandat d'Administrateur indépendant d'Antoinette d'Aspremont Lynden. L'Assemblée est également appelée à se prononcer sur la nomination de Ségolène Gallienne comme Administrateur et de Marie Polet comme Administrateur indépendant. Sur la base de ces propositions, le Conseil continuerait à compter quatre Administrateurs indépendants, nonobstant le fait que Jean Stéphenne perde sa qualité d'indépendant à l'issue de cette Assemblée. Le nombre de femmes au Conseil serait porté à cinq.

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a décidé de renouveler les mandats de Président du Conseil de Gérard Frère et de Vice-Président de Paul Desmarais jr., sous la condition suspensive de leur nomination comme Administrateur par l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015.

1.1.2. Non renouvellement d'un mandat d'Administrateur

Albert Frère a informé la Société de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat à l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015 et de, dès lors, renoncer à l'exercice de ses fonctions de CEO, à l'issue de celle-ci. Le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a décidé de lui attribuer le titre de Président d'Honneur.

1.1.3. Démissions

Georges Chodron de Courcel et Jean Stéphenne, dont le mandat vient à échéance respectivement en 2016 et 2017, ont informé la Société qu'ils démissionneront de leur mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015.

1.1.4. Nominations proposées à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2015

Les mandats d'Administrateur de Gérard Frère, Paul Desmarais, jr., Antoinette d'Aspremont Lynden, Gérard Lamarche et Gilles Samyn viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015.

Il est proposé à l'Assemblée de renouveler tous ces mandats pour une période de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2019 qui statuera sur les comptes de l'exercice social 2018.

Par ailleurs, il est proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015 de nommer Cédric Frère, Ségolène Gallienne et Marie Polet comme Administrateur de la Société, pour une même durée de quatre ans.

Cédric Frère

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

Cédric Frère est diplômé d'un *Bachelor of Arts in Business and Economics* au Collège Vesalius à Bruxelles, Vrije Universiteit Brussel (VUB).

Il débute sa carrière dans le secteur bancaire (chez Goldman Sachs à Paris et à la Royal Bank of Scotland à Londres).

En 2008, il intègre le département Private Deals de la Banque Degroof à Bruxelles.

En 2010, il rejoint Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. où il occupe aujourd'hui les fonctions de gestionnaire de participations.

Il est actuellement Administrateur de différentes sociétés dont notamment Frère-Bourgeois S.A. (Belgique), Erbe S.A. (Belgique),

Cheval Blanc Finance S.A.S. (France) et Pargesa Holding S.A. (Suisse). Il assume également la fonction d'Administrateur titulaire de Cheval des Andes (Argentine).

Ségolène Gallienne

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

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

Marie Polet

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

Après sa licence en sciences économiques, Marie Polet entre chez British American Tobacco (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. Depuis cette date, elle est Director Strategy, Planning and Insights du groupe à Londres.

Sous réserve de l'approbation de leur nomination, il est demandé à l'Assemblée Générale de reconnaître la qualité d'indépendant à Antoinette d'Aspremont Lynden et Marie Polet. Pour être reconnu comme indépendant, un Administrateur doit, conformément à la Charte, satisfaire aux critères énumérés par l'article 526ter du Code des Sociétés. Le Conseil d'Administration est d'avis qu'à la lumière des critères du Code des Sociétés, Antoinette d'Aspremont Lynden et Marie Polet remplissent les critères d'indépendance. Ces dernières ont, par ailleurs, confirmé, par écrit, leur indépendance, respectivement le 18 février 2015 et le 10 mars 2015.

Si l'Assemblée approuve ces propositions et compte tenu des autres évolutions dans la gouvernance mentionnées ci-dessus, le Conseil d'Administration sera composé de dix-huit membres parmi lesquels dix représentants de l'actionnaire de contrôle et cinq femmes dont quatre ont la qualité d'Administrateur indépendant (Antoinette d'Aspremont Lynden, Christine Morin-Postel, Marie Polet et Martine Verluyten).

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a, sous réserve du renouvellement de leur mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale Ordinaire, renommé Gérard Frère Président du Conseil d'Administration et Paul Desmarais, jr. Vice-Président du Conseil d'Administration.

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 172 du présent rapport. La liste des mandats exercés au cours de l'exercice 2014 dans des sociétés cotées se trouve au point 1.2.4.



Gérald Frère
Président du Conseil d'Administration

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

Après des études en Suisse, Gérald Frère rejoint l'entreprise familiale, le groupe Frère-Bourgeois (Belgique), dans laquelle il assume la fonction d'Administrateur-Délégué.

Il exerce en outre le mandat de Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP). Il est également Régent de la Banque Nationale de Belgique.

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 jusqu'en fin 2011, date à laquelle il prend sa retraite. Depuis le 1^{er} janvier 2012, il préside le Conseil d'Administration.

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



Albert Frère
CEO et Administrateur-Délégué

Né le 4 février 1926, à Fontaine-l'Évêque, Belgique, de nationalité belge.

Après s'être consacré à la gestion d'entreprises sidérurgiques du bassin de Charleroi ainsi qu'à la commercialisation de leurs produits, Albert Frère fonde à Genève, en 1981, en association avec d'autres hommes d'affaires, la société Pargesa Holding S.A., qui entre, en 1982, dans le capital de Groupe Bruxelles Lambert.

Il y assume depuis lors la fonction d'Administrateur-Délégué et de CEO et a présidé le Conseil d'Administration de 1987 à 2011.

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



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

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

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

Il s'est joint à Power Corporation du Canada en 1981 et a occupé le poste de Vice-Président l'année suivante. En 1984, il a guidé la création de 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 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.

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

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



Thierry de Rudder
Vice-Président du Conseil
d'Administration

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

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

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

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

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



Ian Gallienne
Administrateur-Délégué

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

Ian Gallienne est diplômé en Gestion et Administration, spécialisation Finance, de l'E.S.D.E. de Paris et 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 était l'Administrateur-Délégué jusqu'en 2012.

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

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



Gérard Lamarche
Administrateur-Délégué

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

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

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

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

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

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

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



**Antoinette d'Aspremont
Lynden**
Administrateur

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

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

Adresse professionnelle

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



Georges Chodron de Courcel
Administrateur

Né le 20 mai 1950, à Amiens, France, de nationalité française.

Diplômé de l'Ecole Centrale Paris en 1971 et licencié ès-Sciences Economiques en 1972, Georges Chodron de Courcel a effectué les 42 années de sa carrière professionnelle chez BNP puis BNP Paribas.

Entré dans la banque en 1972, il occupe différents postes dans le réseau France puis dans les activités de marchés et de banque d'affaires de la BNP.

Après la fusion avec Paribas en août 1999, il est nommé Membre du Comité Exécutif et responsable de la Banque de Financement et d'Investissement de BNP Paribas. En juin 2003, il est nommé Directeur Général Délégué de BNP Paribas, poste qu'il quitte en juin 2014 pour prendre sa retraite en septembre 2014.

Depuis décembre 2014, il est Président de la SAS (société par actions simplifiée) GCC Associés.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009.

Adresse professionnelle

GCC Associés
32, rue de Monceau
75008 Paris (France)



Victor Delloye
Administrateur

Né le 27 septembre 1953, de nationalité belge.

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

Il rejoint le groupe Frère-Bourgeois en 1987 et est Administrateur-Secrétaire Général de Frère-Bourgeois et de sa filiale CNP. Il est également Vice-Président de l'Association Belge des Sociétés Cotées A.S.B.L.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1999.

Adresse professionnelle

Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
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.

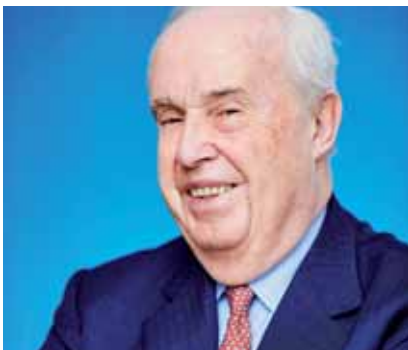
Paul Desmarais III est diplômé en Economie de l'Université de Harvard et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau.

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.

Adresse professionnelle

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



Maurice Lippens **Administrateur**

Né le 9 mai 1943, de nationalité belge.

Maurice Lippens est docteur en droit de l'Université Libre de Bruxelles et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.

Il débute dans la restructuration de PME et dans le capital à risque. Il est successivement Administrateur, Administrateur-Délégué et Président-Administrateur-Délégué du groupe AG qui deviendra Fortis en 1990. Il en a été Président Exécutif jusqu'en 2000 et Président non-exécutif de 2000 au 1^{er} octobre 2008.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2001.

Adresse professionnelle

161, avenue Winston Churchill bte 12
1180 Bruxelles (Belgique)



Christine Morin-Postel **Administrateur**

Née le 6 octobre 1946, à Paris, France, de nationalité française.

Après des études de sciences politiques et de gestion, Christine Morin-Postel commence sa carrière dans le domaine de la valorisation de la recherche et du capital-développement avant de rejoindre, en octobre 1979, la Lyonnaise des Eaux dont elle devient ultérieurement Directeur Général Délégué en charge des activités internationales.

Elle rejoint la Banque Indosuez en juin 1993 comme associé-gérant de la Financière Indosuez puis devient Président-Directeur Général du groupe Crédisuez, filiale du groupe Suez, dédiée au financement de l'immobilier et au crédit hypothécaire. De février 1998 à mars 2001, elle est Administrateur-Délégué et Président du Comité de Direction de la Société Générale de Belgique.

Elle rejoint le Comité Exécutif du groupe Suez en septembre 2000, en charge des ressources humaines.

Elle se retire en avril 2003 et devient Administrateur indépendant de divers groupes industriels et financiers, notamment 3i Group plc, Pilkington et Alcan.

Elle est actuellement Administrateur de British American Tobacco plc et HPS. Elle fut Administrateur de Royal Dutch Shell plc jusqu'au 21 mai 2013.

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2013.

Adresse personnelle

45, boulevard de la Saussaye
92200 Neuilly-sur-Seine (France)

**Michel Plessis-Bélair**
Administrateur

Né le 26 mars 1942, à Montréal, Canada, de nationalité canadienne.

Michel Plessis-Bélair est titulaire d'une maîtrise en commerce de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal et d'un MBA de l'Université Columbia de New York. Il est également Fellow de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Il commence chez Samson Bélair pour rejoindre en 1975 la Société Générale de Financement du Québec où il exerce diverses fonctions de haute direction et dont il sera également Administrateur. En 1986, il passe chez Power Corporation du Canada et Corporation Financière Power, dont il a été respectivement Vice-Président du Conseil et Chef des services financiers et Vice-Président Exécutif et Chef des services financiers jusqu'à sa retraite le 31 janvier 2008. Il demeure Vice-Président du Conseil de Power Corporation du Canada et est également Vice-Chairman du Conseil de Corporation Financière Power.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1990.

Adresse professionnelle

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

**Gilles Samyn**
Administrateur

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

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

Il débute sa vie professionnelle dans le Mouvement Coopératif Belge en 1972 puis entre au Groupe Bruxelles Lambert fin 1974. Après une année passée en tant qu'indépendant, il rejoint, en 1983, le groupe Frère-Bourgeois dont il est aujourd'hui Administrateur-Délégué. Depuis le 1^{er} février 2015, il est Président du Conseil d'Administration de CNP.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1987.

Adresse professionnelle

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

**Amaury de Seze**
Administrateur

Né le 7 mai 1946, de nationalité française.

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

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

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1994.

Adresse professionnelle

24, avenue Marnix
1000 Bruxelles (Belgique)



Jean Stéphane
Administrateur

Né le 1^{er} septembre 1949, à Furfooz, près de Dinant, Belgique, de nationalité belge.

Jean Stéphane est titulaire d'un diplôme d'ingénieur chimiste et des sciences agricoles de la Faculté des sciences agronomiques de Gembloux, ainsi que d'une licence en management de l'Université Catholique de Louvain.

Il débute sa carrière chez SmithKline-Rit, où il gravit tous les échelons, pour devenir Président-Directeur Général jusqu'en avril 2012. Depuis, il officie en tant que Conseiller Spécial du CEO de GSK.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2003.

Adresse professionnelle
8, avenue Alexandre
1330 Rixensart (Belgique)



Martine Verluyten
Administrateur

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

Licenciée en sciences économiques appliquées de la Katholieke Universiteit Leuven, Martine Verluyten 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 Verluyten est actuellement Administrateur non-exécutif au sein des Conseils de 3i Group plc, STMicroelectronics N.V. et Thomas Cook Group plc. Elle dirige les Comités d'Audit de l'Administration de la Région flamande, de STMicroelectronics N.V. et de Thomas Cook Group plc. Elle siège également au Valuation Committee et Nomination Committee de 3i Group plc.

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2013.

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



Arnaud Vial
Administrateur

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

Après ses études à l'Ecole supérieure d'Electricité, Arnaud Vial débute sa carrière en 1977 au sein de Banque Paribas (Paris). En 1988, il rejoint le groupe Pargesa. Depuis 1997, il est Premier Vice-Président de Power Corporation du Canada et de Corporation Financière Power et, le 1^{er} juin 2013, il est devenu Directeur Général de Pargesa Holding S.A.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2004.

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

1.2.2. Désignation et nomination des Administrateurs

Les Administrateurs sont désignés et nommés sur la base des procédures et critères de sélection décrits dans la Charte au chapitre III, point A. 2. qui sont conformes aux dispositions du Code 2009. Gérald Frère, en sa qualité d'Administrateur non-exécutif et Président du Conseil d'Administration, est chargé du processus de sélection des Administrateurs.

1.2.3. Développement professionnel

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

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

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

Le tableau ci-dessous reprend les mandats exercés au 31 décembre 2014 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 holding est de détenir des participations dont le suivi doit être assuré par les gestionnaires de la société. Dans ce contexte, les Administrateurs peuvent légitimement occuper plus de cinq mandats au titre d'activité professionnelle principale, ce qui explique la raison pour laquelle la Charte déroge à cette disposition du Code 2009.

	Nombre de mandats	Nom de la société cotée
Gérald Frère	4 / 3	Banque Nationale de Belgique (B) Corporation Financière Power (CDN) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Albert Frère	5 / 3	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B) GDF SUEZ (F) LVMH (F) Métropole Télévision (M6) (F)
Paul Desmarais, jr.	9 / 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) Lafarge (F) SGS S.A. (CH) Total S.A. (F)
Thierry de Rudder	1 / 1	Groupe Bruxelles Lambert (B)
Ian Gallienne	5 / 1	Groupe Bruxelles Lambert (B) Imerys (F) Lafarge (F) Pernod Ricard (F) SGS S.A. (CH)
Gérard Lamarche	5 / 2	Groupe Bruxelles Lambert (B) Lafarge (F) SGS S.A. (CH) Total S.A. (F) Legrand (F)
Antoinette d'Aspremont Lynden	2 / 2	BNP Paribas Fortis (B) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Georges Chodron de Courcel	5 / 5	Bouygues S.A. (F) FFP (F) Groupe Bruxelles Lambert (B) Lagardère S.C.A. (F) Nexans S.A. (F)
Victor Delloye	2 / 1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Paul Desmarais III	3 / 1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B) Imerys (F)
Maurice Lippens	1 / 1	Groupe Bruxelles Lambert (B)
Christine Morin-Postel	3 / 3	British American Tobacco (UK) Groupe Bruxelles Lambert (B) Hightech Payment Systems S.A. (Maroc)

	Nombre de mandats	Nom de la société cotée
Michel Plessis-Bélair	4 / 1	Great-West Lifeco Inc. (CDN) ⁽¹⁾ IGM Financial Inc. (CDN) ⁽¹⁾ Pargesa Holding S.A. (CH) ⁽¹⁾ Groupe Bruxelles Lambert (B)
Gilles Samyn	6 / 1	APG/SGA S.A. (CH) ⁽²⁾ Groupe Flo S.A. (F) ⁽²⁾ Métropole Télévision (M6) (F) ⁽²⁾ Pargesa Holding S.A. (CH) ⁽²⁾ Groupe Bruxelles Lambert (B) Pernod Ricard (F)
Amaury de Seze	6 / 4	Carrefour S.A. (F) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B) Imerys (F) Publicis Groupe (F) RM2 S.A. (UK)
Jean Stéphane	3 / 3	BNP Paribas Fortis Groupe Bruxelles Lambert (B) Tigenix (B)
Martine Verluyten	4 / 4	3i Group plc. (UK) Groupe Bruxelles Lambert (B) STMicroelectronics N.V. (NL) Thomas Cook Group plc. (UK)
Arnaud Vial	2 / 1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)

(1) Mandats exercés au sein du groupe Power

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

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

- Albert Frère est le père de Gérard Frère et le beau-père de Ian Gallienne.
- Gérard Frère est le beau-frère de Thierry de Rudder et de Ian Gallienne.
- 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.

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.

Toutefois, Maurice Lippens a été inculpé dans le cadre des fonctions qu'il exerçait au sein du groupe Fortis. A ce jour, il n'a pas été renvoyé devant le tribunal correctionnel.

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

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

Aucun des Administrateurs n'a été associé, au cours des cinq dernières années, à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation.

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

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

- Albert Frère est Vice-Président et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. et exerce différents mandats d'Administrateur au sein du groupe Frère-Bourgeois.
- Gérard Frère est Vice-Président de Pargesa Holding S.A., Administrateur de Corporation Financière Power et exerce différents mandats d'Administrateur au sein du groupe Frère-Bourgeois.
- Gilles Samyn est Administrateur-Délégué de Frère-Bourgeois. Il est également Administrateur de Pargesa Holding S.A.
- 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, Michel Plessis-Bélair et Arnaud Vial sont Administrateurs de Pargesa Holding S.A. et exercent différents mandats d'Administrateur au sein du groupe Power Corporation du Canada.
- Amaury de Seze est Administrateur de Pargesa Holding S.A. et d'Erbe, une société du groupe Frère-Bourgeois, et est également Vice-Chairman de Corporation Financière Power.
- Arnaud Vial est Premier Vice-Président de Power Corporation du Canada et de Corporation Financière Power. Il est Directeur Général de Pargesa Holding S.A. depuis le 1^{er} juin 2013.

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. Participation dans le capital social de GBL (actions et options) au 13 mars 2015

Actions

- Gérald Frère possède 246.316 actions GBL.
- Ian Gallienne possède 17.500 actions GBL.
- Gérard Lamarche possède 4.300 actions GBL.
- Maurice Lippens possède 1.000 actions GBL.
- Christine Morin-Postel possède 285 actions GBL.
- Thierry de Rudder possède 65.334 actions GBL.
- Jean Stéphanne possède 833 actions GBL.
- Martine Verluyten possède 1.430 actions GBL.

Aucun autre Administrateur ne détient de participation directe en actions dans le capital social de GBL.

Options

A. Options sur actions GBL

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

Plan d'options	Nombre d'options attribuées ⁽¹⁾				
	Albert Frère	Gérald Frère	Thierry de Rudder	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
2007	44.885	18.935	18.935	0	0
2008	60.561	25.548	25.548	0	0
2009	90.230 ⁽²⁾	38.065	38.065	0	0
2010	59.822	25.237	25.237	0	0
2011	73.570	29.428	29.428	0	0
2012	0	0	0	31.570	31.570

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

(2) Options exercées en 2014 (voir point 3.4.4.)

B. Options sur actions LTI One

Plan d'options	Nombre d'options attribuées ⁽¹⁾	
	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
2013	52.480	52.480

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

C. Options sur actions LTI Two

Plan d'options	Nombre d'options attribuées ⁽¹⁾	
	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
2014	44.280	44.280

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

Depuis 2012, Albert Frère ne bénéficie plus, à sa demande, de rémunération sous forme d'options.

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

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

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

1.3. Management Exécutif et Chief Executive Officer (CEO)

1.3.1. Composition

Au 31 décembre 2014, la gestion journalière de GBL est confiée à trois Administrateurs-Délégués qui, en tant que collège, forment le Management Exécutif de la Société.

Le collège des Administrateurs-Délégués est composé d'Albert Frère, Ian Gallienne et Gérard Lamarche. La Présidence du Management Exécutif est assumée par Albert Frère.

A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015, Albert Frère renoncera à l'exercice de ses fonctions d'Administrateur-Délégué et de CEO.

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a décidé, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée, de déléguer à nouveau la gestion journalière à Gérard Lamarche. Dès lors, à l'issue de cette Assemblée, Ian Gallienne et Gérard Lamarche continueront à assumer ensemble la gestion journalière de la Société et formeront le Management Exécutif.

1.3.2. Compétences et fonctionnement du Management Exécutif

Le Management Exécutif assure, sur une base collégiale, la gestion journalière du groupe. Il jouit d'une large autonomie : ses pouvoirs ne se limitent pas à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration mais s'étendent à tous les actes nécessaires afin d'assurer les activités courantes de la Société et de ses filiales et de mener à bien la stratégie de la Société (voir Charte, chapitre III, point B.1. et B.3.).

1.3.3. Evaluation du Management Exécutif

La Charte ne prévoit pas de procédure spécifique pour évaluer la performance du CEO et des autres membres du Management Exécutif, comme prévu par le Code 2009. Cette évaluation se fait de façon permanente et informelle dans le cadre des réunions du Conseil et des Comités ainsi que, de façon plus formelle, à l'occasion de l'évaluation trisannuelle de la performance du Conseil d'Administration (voir Charte, chapitre III, point B. 5. et chapitre III, point A. 4.2.5.).

Par ailleurs, les Administrateurs non-exécutifs se réunissent annuellement, en l'absence du CEO et des autres membres du Management Exécutif, en vue de se prononcer sur l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif. La réunion relative à l'exercice 2014 s'est tenue le 5 novembre 2014 (pour plus de détails, voir « Efficacité et évaluation du Conseil » aux pages 152 et 153 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 2014 et participation des Administrateurs

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2014 avec, pour l'ensemble des séances, un taux moyen de présence des Administrateurs de 96,30 %. Certains membres ont participé par téléphone à quatre de ces réunions. Outre ces six réunions physiques, le Conseil a pris une décision par voie circulaire.

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

Administrateurs	Taux de participation
Gérald Frère	100,00 %
Albert Frère	83,33 %
Paul Desmarais, jr.	100,00 %
Thierry de Rudder	100,00 %
Ian Gallienne	100,00 %
Gérard Lamarche	100,00 %
Antoinette d'Aspremont Lynden	100,00 %
Georges Chodron de Courcel	83,33 %
Victor Delloye	100,00 %
Paul Desmarais III ⁽¹⁾	100,00 %
Maurice Lippens	100,00 %
Christine Morin-Postel	83,33 %
Michel Plessis-Bélair	83,33 %
Gilles Samyn	100,00 %
Amaury de Seze	100,00 %
Jean Stéphane	100,00 %
Martine Verluyten	100,00 %
Arnaud Vial	100,00 %
Total	96,30 %

(1) A partir de l'Assemblée Générale du 22 avril 2014. Taux de participation calculé sur la base des réunions durant son mandat

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 des 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 à la stratégie ainsi qu'à différents projets d'investissements et de désinvestissements.

Le Conseil du 12 mars 2014 s'est notamment penché sur la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire dont il a arrêté l'ordre du jour et en particulier la proposition de nomination de Paul Desmarais III pour une période de quatre ans.

Il a également adopté le nouveau plan d'intéressement à long terme en faveur du Management Exécutif et du personnel du groupe GBL et en a défini les conditions.

Par ailleurs, ce même Conseil a marqué accord sur la cession d'une nouvelle tranche du capital de Total. Enfin, lors de cette même réunion, il a été procédé, en l'absence des membres du Management Exécutif, à l'évaluation de l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif en 2013.

Le 5 avril 2014, le Conseil a approuvé le projet de rapprochement entre Lafarge et Holcim. L'évolution de la réalisation de cette opération a fait l'objet d'un exposé à chacune des réunions subséquentes du Conseil.

Le Conseil du 6 mai 2014 s'est penché sur l'organisation du personnel du groupe, et en particulier la structure des effectifs et le coût y relatif au vu de l'activité de holding de la Société et de la taille de son portefeuille.

Le 31 juillet 2014, le Conseil a approuvé un projet de restructuration interne au sein du groupe, à savoir la scission partielle de GBL Treasury Center.

Le 5 novembre 2014, le Conseil s'est prononcé en faveur de l'acquisition rémunérée en titres par sa filiale Imerys des principales activités de S&B et a approuvé le pacte d'actionnaires à signer par GBL et le nouvel actionnaire d'Imerys. Il a également procédé, en l'absence du Management Exécutif, à l'évaluation de l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif en 2014.

Finalement, un Conseil, tenu en décembre 2014 par voie circulaire, a approuvé les pouvoirs de signature de GBL qui ont été amendés pour tenir compte de l'entrée en fonction du nouveau CFO le 1^{er} janvier 2015.

1.6. Efficacité et évaluation du Conseil

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

La première évaluation du Conseil d'Administration a été réalisée en 2007. La dernière procédure d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de l'interaction entre le Conseil et le Management Exécutif a été entamée au deuxième trimestre 2013. Les résultats ont été communiqués au Conseil du 7 novembre 2013 et étaient très satisfaisants. Une nouvelle évaluation aura lieu en 2016.

La réunion des Administrateurs non-exécutifs, en l'absence des membres du Management Exécutif portant sur l'exercice 2014, s'est tenue le 5 novembre 2014.

Les points suivants furent abordés :

- la qualité de la relation entre le CEO / Management Exécutif et le Conseil d'Administration ;
- les informations fournies par le CEO / Management Exécutif ;
- l'évaluation par le Conseil d'Administration du CEO / Management Exécutif ;

- la délimitation des tâches du Management Exécutif et du Conseil d'Administration ;
- la possibilité pour les Administrateurs de rencontrer le CEO et les autres membres du Management Exécutif en dehors des séances du Conseil.

Chacun de ces points a été jugé globalement satisfaisant.

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

2. Comités du Conseil

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

2.1. Comité Permanent

2.1.1. Composition

Au 31 décembre 2014, le Comité Permanent est composé de dix membres, dont sept sont des représentants de l'actionnaire de contrôle. Le Comité est présidé par Thierry de Rudder.

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

Membres du Comité Permanent	Mandats en cours	Taux de participation
Thierry de Rudder, Président	2012-2016	100,00 %
Paul Desmarais, jr.	2011-2015	100,00 %
Albert Frère	2011-2015	100,00 %
Gérald Frère	2011-2015	100,00 %
Ian Gallienne	2012-2016	100,00 %
Gérard Lamarche	2011-2015	100,00 %
Michel Plessis-Bélair	2013-2017	100,00 %
Gilles Samyn	2011-2015	100,00 %
Amaury de Seze	2013-2017	100,00 %
Arnaud Vial	2013-2017	100,00 %
Total		100,00 %

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a décidé, sous réserve de l'approbation du renouvellement de leur mandat d'Administrateur, de renommer Paul Desmarais, jr., Gérald Frère, Gérard Lamarche et Gilles Samyn membres du Comité Permanent.

Par ailleurs, il a également désigné Victor Delloye, Paul Desmarais III et Cédric Frère (sous réserve de sa nomination par l'Assemblée Générale Ordinaire), comme nouveaux membres du Comité Permanent.

2.1.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité Permanent s'est réuni à quatre reprises en 2014. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le taux moyen et le taux individuel de présence des Administrateurs, pour l'ensemble des réunions en 2014, s'élèvent à 100,00 %.

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 en particulier la poursuite de l'exécution du plan d'actions 2012, notamment les cessions de titres Total ;
- les projets d'investissement, dont notamment Umicore ;
- le projet de rapprochement LafargeHolcim ;
- la revue de la valorisation des Participations Stratégiques du groupe ;
- l'évolution des Investissements Pépinière ;
- le développement de la structure et du portefeuille du Pilier Financier ;
- les prévisions de cash earnings et la proposition de dividende ;
- la trésorerie et la liberté d'investissement du groupe ;
- l'organisation des effectifs du groupe.

2.2. Comité des Nominations et des Rémunérations

2.2.1. Composition

Au 31 décembre 2014, le Comité est composé de trois membres. Le Comité est présidé par Maurice Lippens.

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

Membres du Comité des Nominations et des Rémunérations	Mandats en cours	Taux de participation
Maurice Lippens, Président	2013-2017	100,00 %
Christine Morin-Postel	2013-2017	100,00 %
Jean Stéphenne	2013-2017	100,00 %
Total		100,00 %

Tous les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations sont des Administrateurs non-exécutifs et deux d'entre eux sont indépendants.

Le Comité possède l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

Conformément à une décision du Conseil d'Administration du 9 novembre 2012, Michel Plessis-Bélair et Gilles Samyn participent aux réunions comme invités « ex-officio » en leur qualité de représentants de l'actionnaire de contrôle.

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a pris acte de la décision de Jean Stéphenne de démissionner, à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015, de son mandat d'Administrateur qui vient à échéance en 2017.

Dès lors, le Conseil a décidé de nommer Marie Polet membre du Comité des Nominations et des Rémunérations sous la condition suspensive de sa nomination comme Administrateur indépendant par l'Assemblée Générale.

2.2.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni une fois en 2014 avec un taux moyen de présence de 100,00 %, comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

Lors de cette réunion, le Comité s'est principalement concentré sur les sujets suivants :

- proposition de nomination d'un nouvel Administrateur ;
- évolution de la composition du Conseil d'Administration en fonction des exigences légales ;
- proposition d'un nouveau plan d'options et fixation du coefficient déterminant la valeur maximale des actions sous-jacentes aux options à attribuer en 2014 au Management Exécutif et au personnel du groupe GBL ;
- 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 2013 ;
- rédaction du rapport du Comité des Nominations et des Rémunérations à l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2014.

La Charte prévoit que le Comité se réunit au moins deux fois par an. En 2014, les membres du Comité ne se sont réunis qu'une seule fois. Une deuxième réunion était prévue le 29 octobre 2014 mais a été reportée au 2 février 2015.

Le Comité du 2 février 2015 a formulé différentes propositions au Conseil d'Administration du 13 mars 2015, et notamment le renouvellement de cinq mandats, la nomination de trois nouveaux Administrateurs et la reconnaissance de la qualité d'indépendant à deux Administrateurs. Il a pris acte du non renouvellement du mandat d'Albert Frère et de la renonciation à ses fonctions de CEO à l'issue de l'Assemblée de 2015 et a revu le communiqué de presse à ce sujet. Il a également constaté la démission de deux Administrateurs.

Par ailleurs, le Comité, a proposé de mettre en place, en 2015, un plan d'options, qui prendra la forme du plan annuel d'options de 2014. Il a fixé le coefficient déterminant la valeur maximale des actions sous-jacentes aux options à attribuer en 2015 au Management Exécutif et au personnel du groupe GBL.

Enfin, le Comité a établi le rapport de rémunération à publier dans le rapport annuel 2014 ainsi que le rapport du Comité à l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015 tel que prescrit par le Code des Sociétés.

2.3. Comité d'Audit

2.3.1. Composition

Au 31 décembre 2014, le Comité d'Audit est composé de quatre membres. Il est présidé par Antoinette d'Aspremont Lynden.

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	2011-2015	100,00 %
Gilles Samyn	2011-2015	100,00 %
Martine Verluyten	2013-2017	100,00 %
Arnaud Vial	2013-2017	100,00 %
Total		100,00 %

Tous les membres du Comité sont des Administrateurs non-exécutifs et ont une compétence financière et/ou comptable en raison de leurs formation ou fonctions.

Deux d'entre eux, en ce compris la Présidente du Comité, sont indépendants au sens de l'article 526ter du Code des Sociétés. Il s'agit d'Antoinette d'Aspremont Lynden et Martine Verluyten, soit une proportion de 50 % des membres. A cet égard, si le Code 2009 précise que la majorité du Comité d'Audit doit être constituée d'Administrateurs indépendants, la Charte prévoit, compte tenu de la structure de l'actionariat de contrôle de GBL, de déroger à cette disposition et de limiter le nombre des Administrateurs indépendants à la moitié des membres du Comité.

Les deux autres membres, à savoir Gilles Samyn et Arnaud Vial, sont des représentants de l'actionnaire de contrôle.

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a décidé de renouveler le mandat d'Antoinette d'Aspremont Lynden et Gilles Samyn au sein du Comité d'Audit, sous la condition suspensive du renouvellement de leur mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale Ordinaire. Par ailleurs, ce même Conseil a, d'ores et déjà, désigné Antoinette d'Aspremont Lynden Présidente du Comité.

2.3.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2014. Comme indiqué dans le tableau repris ci-dessus, les membres du Comité ont participé à toutes les réunions, physiquement ou par téléphone.

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

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

En 2014, le Comité a notamment abordé les sujets suivants :

- examen des états financiers consolidés annuels et semestriels de la Société et des résultats consolidés trimestriels ;
- arrêté des comptes sociaux annuels et semestriels de la Société ;
- examen des projets de communiqués à publier, notamment les projets de communiqués annuel, semestriel et trimestriels ;
- revue des prévisions à court et moyen terme ;
- analyse de la situation financière (trésorerie, dette et engagements) ainsi que des flux de trésorerie ;
- gestion des risques des activités de trésorerie et de placements ;
- suivi de la liberté d'investissement ;

- revue des valorisations comptables des participations, et en particulier celle de GDF SUEZ et Lafarge ;
- analyse de la comptabilisation des obligations échangeables en actions Suez Environnement et GDF SUEZ ainsi que de l'obligation convertible en actions GBL existantes et examen de la communication à ce sujet ;
- revue des risques et évaluation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : hiérarchisation et cartographie des risques, suivi et évaluation du contrôle interne par le Commissaire ;
- revue des critères fixés en vue de minimiser les risques liés à la gestion de la situation financière (trésorerie cash et dettes) du groupe et en particulier, les risques de contreparties, de liquidité, de taux et des produits dérivés ;
- suivi de l'enveloppe des activités de trading ;
- examen du rapprochement LafargeHolcim et analyse de l'impact de cette opération sur les comptes consolidés (IFRS 5) ;
- suivi de l'évolution du Pilier Financier et des activités sous-jacentes ;
- examen des textes à publier dans le rapport annuel 2013 concernant :
 - l'information financière ;
 - les commentaires sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- détermination des paramètres de la mission d'audit IT et analyse de ses résultats ;
- examen et suivi de l'indépendance du Commissaire et vérification des services rendus par celui-ci, autres que les missions qui lui ont été confiées par la loi (notamment le contrôle légal des comptes) ;
- suivi des principaux litiges en cours ;
- revue boursière et de la communication financière.

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.

Le 12 mars 2014, l'évaluation de l'interaction entre le Management Exécutif et les Administrateurs non-exécutifs concernant l'exercice 2013 a, pour la première fois, été étendue au Comité d'Audit et au Comité des Nominations et des Rémunérations. Le 5 novembre 2014, l'évaluation relative à l'exercice 2014 a eu le même champ d'application.

3. Rapport de rémunération

3.1. Procédure d'élaboration de la politique de rémunération et de fixation du niveau des rémunérations pour les membres du Conseil d'Administration

La procédure d'élaboration de la politique de rémunération et de fixation du niveau des rémunérations pour les membres du Conseil est déterminée par le Conseil d'Administration sur la base de propositions qui lui sont faites par le Comité des Nominations et des Rémunérations.

Les émoluments revenant aux Administrateurs non-exécutifs sont fixés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, dans le cadre d'un plafond soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale. Ces émoluments, qui n'avaient pas été revus depuis 2001, ont fait l'objet d'un *benchmarking* et d'une actualisation en 2011 et d'une adaptation à la nouvelle gouvernance en 2012.

La nature et le montant des rémunérations de même que les indemnités de rupture éventuelles des membres du Management Exécutif sont fixés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, lequel fait appel, pour ces travaux, à un consultant extérieur.

Les plans d'intéressement liés aux performances de la Société sont déterminés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations.

Ces plans sont subordonnés à l'accord préalable des actionnaires. Cette approbation a trait au plan proprement dit ainsi qu'à sa valeur d'ensemble maximale et non à l'octroi individuel de droits dans le cadre dudit plan.

3.2. Politique de rémunération

3.2.1. Administrateurs non-exécutifs

La politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs a été revue en 2011 pour refléter les conditions de marché et la nouvelle tendance de gouvernance qui vise à lier la rémunération à la présence. Dans cet esprit, la partie forfaitaire de la rémunération a été réduite au profit de l'introduction de jetons de présence. Les Administrateurs non-exécutifs ne reçoivent aucune rémunération variable.

3.2.2. Management Exécutif

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Management Exécutif est déterminée pour des périodes de trois ans. Elle prend en compte la fonction exercée et les conditions de marché ajustées en fonction de la performance à long terme de la Société. La référence de base est la médiane du marché, la fourchette haute de celui-ci n'étant retenue que dans la mesure où la performance de GBL à long terme se situe dans le top quartile des sociétés du BEL 20 et du CAC 40.

En 2013, la rémunération fixe du CEO a fait l'objet d'un ajustement et a été portée depuis le 1^{er} janvier 2013 à EUR 3 millions.

La rémunération fixe de Ian Gallienne et Gérard Lamarche a été revue, à l'instar de celle du CEO et selon le même calendrier. Conformément aux procédures de GBL, elle a fait l'objet d'une étude de marché réalisée par Towers Watson et PwC, qui prend comme référence de base la médiane du marché. Sur la base des résultats de ce *benchmarking*, leur rémunération fixe nette a été inflatée, sur la base d'un taux de 2,5 %, à EUR 820.000 pour la période de 2013 à 2015.

Rémunération variable

La politique de rémunération pour le Management Exécutif exclut toute rémunération variable en espèces à court terme. Cette politique s'inspire des caractéristiques du métier d'une société holding dont les performances s'évaluent difficilement à court terme. De plus, le Management Exécutif ne perçoit aucune rémunération variable en espèces à long terme.

Plan d'intéressement du Management Exécutif

Il existe, par ailleurs, un plan d'intéressement à long terme lié aux performances de la Société. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration soumet chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale la valeur maximale des actions sous-jacentes aux options à attribuer. Cette valeur est déterminée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations qui recommande annuellement au Conseil la valeur du coefficient qui s'applique à l'attribution d'options de l'année. Ce coefficient prend en compte un critère de performance à long terme de l'action GBL par rapport au BEL 20 et CAC 40 ainsi qu'un critère d'appréciation qualitatif.

Plans d'intéressement 2013 et 2014

En 2013 et 2014, des nouveaux plans ont été mis en place qui constituent une variante du plan d'options sur actions GBL utilisé les années précédentes.

Les bénéficiaires des nouveaux plans ont reçu des options sur actions existantes d'une sous-filiale de GBL. Le patrimoine de cette sous-filiale comprend principalement des actions GBL que la sous-filiale a acquises par fonds propres et par financement bancaire, garanti par GBL au taux du marché. Les options ont une durée de dix ans. Trois ans après leur attribution, le bénéficiaire aura la possibilité d'exercer ou de céder ses options dans les fenêtres prévues par le plan.

Les options sont émises conformément aux dispositions de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses, telle que modifiée par les lois ultérieures.

Le nombre d'options attribuées a été déterminé sur la base d'un coefficient qui tient compte des critères indiqués ci-avant. En 2013, la fourchette haute du coefficient appliqué pour l'attribution des options au Management Exécutif a été portée de 125 % à 160 % afin de refléter, outre l'arrivée des deux nouveaux Administrateurs-Délégués, une meilleure adéquation de son intérêt avec celui des actionnaires. Le coefficient peut ainsi, depuis lors, varier entre 0 et 160 %.

Le principe de ces nouveaux plans et la valeur maximale des actions sous-jacentes aux options attribuées en 2013 et 2014, soit EUR 13,5 millions pour chacune de ces années, ont été approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013 et du 22 avril 2014.

Plan d'intéressement 2015

En 2015, le plan proposé prendra, à l'instar de ceux de 2013 et 2014, la forme d'un plan annuel d'options sur actions existantes d'une sous-filiale de GBL qui détiendra principalement des actions GBL à financer par fonds propres et par financement bancaire, garanti par GBL au taux du marché. Le Conseil du 13 mars 2015 a approuvé ce plan d'intéressement à long terme du Management Exécutif et du personnel du groupe GBL, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale telle que visée ci-dessous. Les options auront une durée de dix ans. Trois ans après leur attribution, elles pourront, dans les fenêtres prévues par le plan, être exercées ou cédées à l'établissement de crédit qui en assurera la liquidité.

Les options seront émises conformément aux dispositions de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses, telle que modifiée par les lois ultérieures.

Le nombre d'options à attribuer en 2015 sera déterminé, comme les années précédentes, sur la base d'un critère de performance à long terme de l'action GBL par rapport au BEL 20 et CAC 40 ainsi que d'un critère d'appréciation qualitatif, la valeur du coefficient variant, depuis 2013, entre 0 % et 160 % pour le Management Exécutif.

Le principe de ce plan et la valeur maximale du sous-jacent des options à attribuer en 2015, soit EUR 13,5 millions, seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015.

3.3. Emoluments et autres rémunérations brutes perçues par les Administrateurs non-exécutifs pour l'exercice 2014

En EUR	Membre du Conseil	Membre de Comités du Conseil	Sous-total	Autres ⁽¹⁾	Total
Antoinette d'Aspremont Lynden	43.000	37.000	80.000	-	80.000
Georges Chodron de Courcel	40.000	-	40.000	-	40.000
Victor Delloye	43.000	-	43.000	-	43.000
Paul Desmarais, jr. ⁽²⁾	68.000	27.000	95.000	278.386	373.386
Paul Desmarais III	28.667	-	28.667	31.333	60.000
Gérald Frère	243.000	27.000	270.000	-	270.000
Maurice Lippens	43.000	28.000	71.000	-	71.000
Christine Morin-Postel	40.000	15.500	55.500	-	55.500
Michel Plessis-Bélair	40.000	27.000	67.000	-	67.000
Thierry de Rudder ⁽²⁾	68.000	42.000	110.000	80.000	190.000
Gilles Samyn	43.000	51.500	94.500	-	94.500
Amaury de Seze	43.000	27.000	70.000	162.014	232.014
Jean Stéphenne	43.000	15.500	58.500	-	58.500
Martine Verluyten	43.000	24.500	67.500	-	67.500
Arnaud Vial	43.000	51.500	94.500	-	94.500
Total	871.667	373.500	1.245.167	551.733	1.796.900

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

(2) Dont EUR 25.000 en tant que Vice-Président du Conseil

Les Administrateurs non-exécutifs n'ont pas reçu de rémunération variable.

L'Assemblée Générale du 24 avril 2012 a fixé à EUR 1.400.000 le plafond des émoluments versés aux Administrateurs non-exécutifs pour leur fonction au Conseil d'Administration et dans les Comités.

Ce montant de EUR 1.400.000 est affecté depuis le 1^{er} janvier 2012, selon la grille suivante :

- un montant fixe annuel de EUR 25.000 pour les membres du Conseil d'Administration ⁽¹⁾ ;
- un montant fixe annuel de EUR 200.000 pour la Présidence du Conseil d'Administration ;
- un montant fixe annuel de EUR 15.000 pour les membres du Comité Permanent ⁽²⁾ ;
- un montant fixe annuel de EUR 12.500 pour les membres des autres Comités ⁽³⁾ ;
- un jeton de présence de EUR 3.000 par séance du Conseil et des Comités.

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

Les membres du Management Exécutif ne perçoivent aucune rémunération pour la fonction d'Administrateur en tant que telle.

3.4. Rémunération du Management Exécutif

La rémunération fixe du Management Exécutif a fait l'objet d'un ajustement en 2013 pour refléter les conditions de marché. Compte tenu du climat économique et financier troublé, la procédure de *benchmarking* s'est limitée à un examen général des rémunérations des dirigeants du BEL 20 et du CAC 40.

Le montant des rémunérations perçues directement et indirectement par les membres du Management Exécutif comprend les rémunérations attachées aux mandats détenus dans les sociétés dans lesquelles ils représentent GBL.

3.4.1. Rémunération brute du CEO pour l'exercice 2014

Statut	Indépendant
Rémunération fixe (brute)	EUR 3.000.000
Rémunération variable (à court terme)	-
Pension	-
Autres avantages	EUR 14.294
Avantages en nature	EUR 12.263
Assurances	EUR 2.031

Pour rappel, le CEO ne bénéficie d'aucune rémunération variable en espèces, que ce soit à court ou à long terme.

3.4.2. Rémunérations brutes des autres membres du Management Exécutif pour l'exercice 2014 sur une base globale

Statut	Indépendants
	Montants cumulés pour les deux membres
Rémunérations fixes (brutes)	EUR 3.044.274
Rémunération variable (à court terme)	-
Pension	EUR 422.602 Régime de pension à contributions définies, financé par GBL
Autres avantages	EUR 143.968
Avantages en nature	EUR 24.939
Assurances	EUR 119.029

(1) Ce montant est doublé pour les Vice-Présidents du Conseil d'Administration

(2) Ce montant est doublé pour la Présidence du Comité Permanent

(3) Ce montant est doublé pour la Présidence des autres Comités

La rémunération nette de Ian Gallienne et de Gérard Lamarche s'élève à EUR 820.000 par personne.

Pour rappel, ces deux membres du Management Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable en espèces, que ce soit à court ou à long terme.

Ian Gallienne et Gérard Lamarche bénéficient d'un plan de pension « à contributions définies » alimenté annuellement par GBL à raison de 21 % de leur rémunération nette ainsi que d'une couverture en cas d'invalidité et de décès.

3.4.3. Actions attribuées au Management Exécutif

Aucune action n'a été attribuée au cours de l'exercice 2014 au Management Exécutif.

3.4.4. Options sur actions attribuées au Management Exécutif

Options sur actions attribuées au cours de l'exercice 2014

Décisions	Conseil d'Administration du 12 mars 2014 Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2014	
Caractéristiques des options	Voir point 3.2.	
Prix d'exercice	EUR 10,00	
Date du vesting	29 avril 2017	
Date d'échéance	28 avril 2024	
Période d'exercice	A tout moment à partir du 29 avril 2017 jusqu'au 28 avril 2024	
Valeur comptable de l'attribution au 31 décembre 2014 (IFRS)	Albert Frère	-
	Ian Gallienne	EUR 456.527
	Gérard Lamarche	EUR 456.527
Nombre d'options attribuées	Albert Frère	-
	Ian Gallienne	44.280
	Gérard Lamarche	44.280

Nombre et caractéristiques principales des options sur actions, exercées ou expirées au cours de l'exercice 2014

Nom du Manager Exécutif	Albert Frère
Type de plan	Plan dans le cadre de la loi du 26 mars 1999
Nombre d'options exercées	90.230
Prix d'exercice	EUR 51,95
Année d'attribution des options exercées	2009
Nombre d'options expirées	-
Année d'attribution des options expirées	-

Ian Gallienne et Gérard Lamarche n'ont pas exercé d'options et aucune option n'a expiré au cours de l'exercice 2014.

3.4.5. Indemnité de départ de Ian Gallienne et de Gérard Lamarche

Ian Gallienne et Gérard Lamarche peuvent se prévaloir, en cas de retrait de mandat non justifié pour motif grave, d'une indemnité représentant dix-huit mois de rémunération fixe. Le montant de cette indemnité a été fixé sur avis du Comité des Nominations et des Rémunérations.

4. Contrôle des comptes

L'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013 a nommé :

Deloitte Reviseurs d'Entreprises

SC s.f.d. SCRL

Berkenlaan 8b

1831 Diegem (Belgique)

représentée par Michel Denayer, comme Commissaire pour une durée de trois ans et a fixé les émoluments relatifs à cette mission de contrôle à EUR 75.000, montant non indexable et hors TVA.

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

Au niveau du groupe (GBL et ses filiales à 100 %, identifiées sous le segment « Holding » note 1, page 87), les émoluments totaux liés au contrôle des comptes de 2014 par Deloitte s'élèvent à EUR 4.038.808. Le détail des honoraires payés à Deloitte se trouve à la note 29, page 129.



De gauche à droite, Olivier Pirotte, Arnaud Laviolette, Gérard Lamarche, Albert Frère, Ian Gallienne, William Blomme, Ann Opsomer

5. Personnel et organisation au 31 décembre 2014

5.1. Direction

William Blomme

Né le 4 janvier 1959, de nationalité belge.

Licencié en sciences économiques appliquées de l'UFSIA et de l'INSEAD (International Director Programme et Transition to General Manager). Il possède également une maîtrise en fiscalité de l'EHSAL et une maîtrise de gestion CEPAC de Solvay. Il débute sa carrière en 1981 chez Touche Ross (aujourd'hui Deloitte). En 1997, il est nommé Associé d'Audit chez Deloitte. Il rejoint GBL le 1^{er} décembre 2014 et y assume, depuis le 1^{er} janvier 2015, les fonctions de CFO.

Arnaud Laviolette

Né le 1^{er} juillet 1961, de nationalité belge.

Licencié en sciences économiques appliquées de l'Université Catholique de Louvain. Il débute sa carrière comme analyste financier auprès de la Caisse Privée Banque. Il rejoint ING Belgique en janvier 1996 et après y avoir dirigé les activités de Corporate Finance et de Corporate Clients, y devient Administrateur-Délégué, membre du Comité de Direction en charge de la division Commercial Banking. Entré comme Directeur Adjoint des Participations chez GBL en janvier 2013, il reprend en 2014 la direction du département Participations. Depuis le 1^{er} janvier 2015, il assume, conjointement avec Olivier Pirotte, la gestion du portefeuille des investissements.

Ann Opsomer

Née le 17 mai 1960, de nationalité belge.

Licenciée en droit de l'Université d'Anvers ainsi qu'en droit économique de l'Université Catholique de Louvain. Elle débute sa carrière au Barreau de Bruxelles comme avocate. En 1986, elle entre chez GBL où elle assume des fonctions au sein du service financier et ensuite au sein du département juridique. Depuis 2004, elle est Secrétaire Général et Compliance Officer.

Olivier Pirotte

Né le 18 septembre 1966, de nationalité belge.

Ingénieur Commercial diplômé de l'Ecole de Commerce Solvay (Université Libre de Bruxelles). Il débute sa carrière en 1989 chez Arthur Andersen en y assumant des responsabilités de direction tant pour la division Audit que Business Consulting. En 1995, il rejoint GBL où il est chargé de diverses tâches financières et de suivi industriel, avant de devenir Directeur des Participations en 2000 et d'être le CFO du groupe de 2012 à 2014. Au 1^{er} janvier 2015, Olivier Pirotte reprend la direction du département Participations pour y assumer, conjointement avec Arnaud Laviolette, la gestion du portefeuille des investissements.

Le Management Exécutif se réunit de manière régulière avec les responsables des différents départements de la Société mentionnés ci-dessus pour assurer le suivi des activités opérationnelles du groupe et examiner les mesures de gestion à prendre.

5.2. Organisation

Finances



① William Blomme (*depuis le 1^{er} décembre 2014 et CFO depuis le 1^{er} janvier 2015*)

② Olivier Pirotte (*jusqu'au 31 décembre 2014*)

③ Céline Donnet

④ Sophie Gallaire

⑤ Xavier Likin

⑥ Céline Loi

⑦ Pascal Reynaerts

⑧ Philippe Tacquenier

⑨ Ewald Apiecioneck

⑩ Cyril Seeger

Autres collaborateurs

Micheline Bertrand

Philippe Debelle

Colette Duez

Julie Gaukroger

Bénédicte Gervy

Philippe Lorette

Viviane Veevaete

Affaires juridiques et administratives



① Ann Opsomer

② Priscilla Maters

③ Fabien Vanoverberghe

Autres collaborateurs

Carine Dumasy

Pietro Guasto

Isabelle Meert

José de la Orden

Aymeric de Talhouët

Eddy Vanhollebeke

Robert Watrin

Assistants des Administrateurs-Délégués

Laetitia Hansez

Valérie Huyghe

Christelle Iurman

Dominique Stroeykens

Gestion des participations



① Arnaud Lavolette

② Olivier Pirotte (*depuis le 1^{er} janvier 2015*)

③ Laurent Raets

④ Nicolas Guibert

⑤ Jérôme Derycke

⑥ Nicolas Beudin

⑦ Vincent Cochet

Marie Skiba

Autres collaborateurs

Diane Delos

Laurence Flamme

5.3. Plan d'intéressement

Le Conseil d'Administration du 6 mars 2007 a décidé de lancer un plan d'options sur actions permettant d'émettre, annuellement, en faveur du Management Exécutif et du personnel du groupe des options portant sur des actions GBL existantes.

Conformément au Code 2009, l'Assemblée Générale de la Société a approuvé le principe de l'émission d'options sur actions GBL et a fixé, chaque année, la valeur maximale des actions relatives aux options à attribuer pour l'exercice en cours.

Les plafonds approuvés par l'Assemblée Générale depuis 2007 sont les suivants :

Assemblée Générale	Valeur maximale du sous-jacent
24 avril 2007	EUR 11,0 millions
8 avril 2008	EUR 12,5 millions
14 avril 2009	EUR 12,5 millions
13 avril 2010	EUR 12,5 millions
12 avril 2011	EUR 13,5 millions
24 avril 2012	EUR 13,5 millions

Ces options sur actions sont émises conformément aux dispositions de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses, telle que modifiée par les lois ultérieures. Il s'agit d'options sur actions existantes qui ont une durée de dix ans.

Le prix d'exercice des options est défini, conformément à la loi du 26 mars 1999, comme étant la plus petite des deux valeurs suivantes :

- le cours de la veille de l'offre des options ;
- la moyenne des 30 jours qui précèdent l'offre des options.

Les options sont définitivement acquises après une période de trois ans à concurrence d'un tiers par an, sauf en cas de changement de contrôle, auquel cas elles le sont immédiatement.

Toutefois, en application de la loi du 6 avril 2010, les options attribuées au Management Exécutif après le 31 décembre 2010 ne peuvent être exercées qu'au plus tôt trois ans après leur attribution.

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

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

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

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

Pour plus de détails sur ces programmes, voir également note 21 relative aux états financiers consolidés page 119.

Les Conseils d'Administration du 5 mars 2013 et du 12 mars 2014 ont adopté des nouveaux plans d'options pour le Management Exécutif et le personnel du groupe GBL, qui ne portaient pas sur des actions GBL mais sur des actions existantes d'une sous-filiale de GBL détenant principalement des actions GBL. Une description plus détaillée de ces plans se trouve à la page 156 sous le point « Politique de rémunération ».

Plan d'options	2013	2014
Valeur maximale du sous-jacent	EUR 13,5 millions	EUR 13,5 millions
Période d'exercice ou de cession	du 29 avril 2016 au 28 avril 2023 (inclus)	du 29 avril 2017 au 28 avril 2024 (inclus)

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

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2015 a, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale visée ci-dessous, approuvé un plan qui prendra, à l'instar des plans 2013 et 2014, la forme d'un plan annuel d'options sur actions existantes d'une sous-filiale de GBL qui détiendra principalement des actions GBL.

Le principe et le montant maximum du sous-jacent des options à attribuer en 2015, qui s'élève à EUR 13,5 millions, seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale du 28 avril 2015.

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 concernant le contrôle financier des entreprises) et, d'autre part, en la loi du 6 avril 2010 (loi dite de « gouvernement d'entreprise »). Le Code 2009 prévoit également des dispositions en la matière.

Par ailleurs, l'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 de la valeur pour ses actionnaires. GBL s'efforce de développer un portefeuille de qualité axé sur un petit nombre de sociétés leaders sur leur marché, auprès desquelles elle joue un rôle actif d'actionnaire professionnel dans la durée. Le portefeuille a vocation à évoluer dans le temps afin d'en accroître la diversification sectorielle et géographique et d'en optimiser l'équilibre entre investissements de croissance et de rendement. GBL investit et désinvestit en fonction de la vie des sociétés et des opportunités de marché pour rencontrer ses objectifs de création de valeur et de maintien d'une structure financière solide.

Le contrôle interne en vigueur au sein de GBL 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.

D'une façon générale, il contribue à la sauvegarde des actifs et à la maîtrise des opérations et à leur optimisation. Comme tout système de contrôle, il ne peut donner qu'une assurance raisonnable que les risques d'erreurs ou de fraudes sont totalement maîtrisés ou éliminés.

6.1.2. Rôle des organes de gestion

GBL dispose d'un Conseil d'Administration, d'un Comité Permanent, d'un Comité des Nominations et des Rémunérations et d'un Comité d'Audit. Leur mode de fonctionnement respectif est décrit de la page 152 à la page 155.

En ce qui concerne le Comité d'Audit, il est chargé, en particulier, de la vérification de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société. Dans ce contexte, le Comité d'Audit veille également à la bonne application d'une procédure de notification de dysfonctionnement. La moitié de ses membres, tous désignés par le Conseil, sont des Administrateurs indépendants. Le Président du Comité d'Audit ne peut pas être le Président du Conseil d'Administration.

6.1.3. Culture du risque

GBL a l'ambition d'investir dans des sociétés offrant un potentiel de création de valeur à long terme. Les nouvelles opportunités ainsi que la gestion du portefeuille font l'objet d'un suivi au plus haut niveau (voir « Risque de portefeuille », page 43). La politique de désinvestissement vise à céder les participations dont il est jugé qu'elles sont arrivées à maturité tout en respectant les équilibres financiers du groupe.

6.1.4. Déontologie – Ethique

GBL a établi une Charte et un Code de Déontologie en vue d'assurer un comportement honnête, éthique et respectueux de la loi et des principes de bonne gouvernance par les Administrateurs et le personnel du groupe dans l'exercice de leur fonction.

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

Le Comité des Nominations et des Rémunérations examine les candidatures et cherche à assurer qu'il existe au sein du Conseil d'Administration un équilibre satisfaisant au niveau des compétences, des connaissances et de l'expérience de ses membres, notamment en matière de finance, de comptabilité et d'investissement.

Le Conseil d'Administration procède, à intervalles réguliers n'excédant pas trois ans, à l'évaluation de sa taille, sa composition, sa performance et celles de ses Comités, ainsi que la contribution effective de chaque Administrateur et l'interaction du Conseil d'Administration avec le Management Exécutif. Au-delà de cette procédure d'évaluation, les Administrateurs non-exécutifs se réunissent annuellement, en l'absence du Management Exécutif, en vue de se prononcer sur l'interaction entre les Administrateurs non-exécutifs et le Management Exécutif.

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.

6.2. Analyse des risques

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

Le Comité d'Audit évalue régulièrement les risques applicables et leur niveau de maîtrise en fonction notamment de l'évolution du portefeuille, des paramètres économiques ou de l'environnement de contrôle. Il veille, le cas échéant, à ce qu'un plan de remédiation soit mis en place par le management.

Suite aux changements intervenus dans la gestion quotidienne de GBL avec la nomination de nouveaux membres du Management Exécutif et compte tenu notamment des objectifs d'évolution du portefeuille et des mutations économiques et réglementaires, le Comité d'Audit a mis à jour en 2012 la cartographie et la hiérarchisation des risques auxquels GBL est confrontée. Ils sont repris en pages 38 à 40.

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.

Les risques spécifiques liés aux participations de GBL ainsi que les risques propres sont décrits plus en détails de la page 41 à la page 43.

(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

6.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle consistent en l'ensemble des mesures prises par GBL afin d'assurer que les principaux risques identifiés soient adéquatement maîtrisés.

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

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

- des **risques exogènes**, dont la matérialisation dépend d'éléments qu'elle ne contrôle pas mais dont la Société souhaiterait limiter les impacts (pour plus de détails, voir page 43) ;
- des **risques endogènes** qui relèvent de son environnement propre. Parmi ceux-ci, dix risques principaux ont été retenus et bénéficient d'une attention particulière (pour plus de détails, voir pages 43 à 45).

Les risques spécifiques liés aux participations sont identifiés et traités par les sociétés elles-mêmes dans le cadre de leur propre contrôle interne (pour plus de détails, voir page 39).

6.4. Information et communication

Afin de transmettre rapidement aux actionnaires des informations financières fiables, un processus de flux d'informations standardisé a été défini. GBL applique les IFRS depuis 2000. Ses règles d'évaluation sont publiées 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 et les entreprises associées en fonction des publications.

Des sauvegardes informatiques sont organisées de manière journalière et un stockage hebdomadaire permet de faire face à une perte totale des données financières. Des accès restreints aux logiciels informatiques (comptabilité, consolidation, paiement et rémunération) sont également d'application.

6.5. Surveillance et monitoring

L'activité de surveillance est exercée par le Conseil d'Administration au travers des activités du Comité d'Audit. Etant donné la structure et la nature des activités de GBL, il n'existe actuellement pas de fonction d'auditeur interne. Cette situation est évaluée annuellement et est 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 et en testant un nombre limité d'opérations.

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

7. Politique en matière de conflit d'intérêts

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

Une situation de conflit d'intérêts visée par l'article 523 du Code des Sociétés s'est présentée lors de la séance du Conseil d'Administration du 12 mars 2014 et a donc été traitée selon la procédure prévue par cet article. Le Commissaire a été informé de cette situation et l'extrait du procès-verbal relatif à cette résolution est repris intégralement ci-dessous :

Extraits du procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 12 mars 2014

« [Le Comité] a également abordé le plan d'intéressement à long terme pour le Management Exécutif et le personnel du groupe GBL, à mettre en place en 2014 tel que proposé par le Management.

Ce point portant sur la rémunération de Ian Gallienne et Gérard Lamarche, ils déclarent qu'il existe un conflit d'intérêts dans leur chef auquel s'applique l'article 523 du Code des Sociétés et que le Commissaire de la société en a été informé préalablement. Ils quittent momentanément la séance avec Ann Opsomer, Olivier Pirotte et Priscilla Maters.

Le Président rappelle que, à l'instar du plan mis en place en 2013, ce plan prendra la forme d'un plan annuel d'options sur actions existantes d'une sous-filiale de GBL qui détiendra principalement des actions GBL à financer par fonds propres et par financement bancaire, garanti par GBL au taux du marché. Les options auront une durée de dix ans. Trois ans après leur attribution, elles pourront être exercées ou cédées à l'établissement de crédit qui assurera la liquidité du plan.

Les options seront émises conformément aux dispositions de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses, telle que modifiée par les lois ultérieures.

Le nombre d'options à attribuer en 2014 sera déterminé, comme les années précédentes, sur la base d'un critère de performance à long terme de l'action GBL par rapport au BEL 20 et CAC 40 ainsi que d'un critère d'appréciation qualitatif, la valeur du coefficient variant depuis 2013 entre 0 % et 160 % pour le Management Exécutif.

Il a été rappelé que, pour déterminer le nombre d'options sur actions LTI Two à attribuer aux bénéficiaires (le montant du « sous-jacent »), ce sera la valeur de l'ensemble des actifs détenus par LTI Two (actions GBL et autres valeurs, les options étant reprises pour la valeur de leur sous-jacent) qui servira de référence.

En ce qui concerne les attributions annuelles d'options aux Administrateurs-Délégués (à l'exception d'Albert Frère qui ne souhaite plus recevoir d'options), le coefficient multiplicateur de la rémunération annuelle a été fixé pour 2013 à 160 %, le coefficient maximum ayant été porté à 160 % (80 % liés aux critères quantitatifs définis comme par le passé et 80 % liés au jugement qualitatif du Comité).

Le Comité a souligné le caractère exceptionnel du coefficient de 160 %, utilisé pour 2013, qui visait à motiver les nouveaux Administrateurs-Délégués, à aligner encore plus leurs intérêts avec ceux des actionnaires.

Compte tenu des bonnes performances du Management et du TSR de GBL en 2013, le Comité a fixé la valeur du coefficient pour 2014 à 135 %, soit :

- 75 % sur la base du critère qualitatif ; et
- 60 % sur la base du critère quantitatif évalué en fonction de la création de valeur à long terme à savoir : return de GBL sur 10 ans par rapport au Bel 20 et au CAC 40.

Le principe de ce plan et la valeur maximale du sous-jacent des options à attribuer en 2014, soit EUR 13,5 millions, seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2014.

Albert Frère et Gérald Frère déclarent ne pas vouloir prendre part au vote pour des raisons de déontologie professionnelle, étant donné leurs liens familiaux avec Ian Gallienne.

Après ces interventions, le Conseil d'Administration marque son accord sur le plan, tel que présenté au Conseil. Il prend connaissance du rapport requis par l'article 629 du Code des Sociétés et approuve le projet de texte tel qu'annexé au présent procès-verbal. Il autorise les Administrateurs-Délégués, deux à deux ou avec Ann Opsomer ou Olivier Pirotte, avec faculté de substitution, à mettre en œuvre le plan d'intéressement et notamment à :

- finaliser les termes du plan d'intéressement et dans ce cadre, remplir et exécuter au nom de GBL les formalités requises (telles que signer le rapport requis par l'article 629 du Code des Sociétés) ;
- constituer la sous-filiale (LTI Two) de GBL ;
- négocier la convention de crédit avec un établissement financier et les conventions de gage et de garantie ;
- 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 ...».

Comme il ressort de l'extrait ci-avant, lors de ce Conseil d'Administration, certains Administrateurs, qui n'étaient pas visés par cette procédure légale de conflit d'intérêts, se sont toutefois abstenus en application de la politique décrite dans la Charte.

Par ailleurs, aucune opération nécessitant l'application de la procédure prévue par l'article 524 du Code des Sociétés (opération avec une société liée) n'a été soumise au Conseil d'Administration en 2014.

8. Politique relative aux transactions sur les titres GBL

Les règles relatives aux transactions sur titres GBL sont reprises dans le « Dealing Code » qui figure à l'Annexe 2 de la Charte.

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

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

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

En outre, les Administrateurs et les autres initiés potentiels, dont le nom figure sur une liste conservée au sein de la Société, informent le Compliance Officer 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 Compliance Officer veille notamment à ce que toutes les mesures légales en matière d'abus de marché et les mesures prescrites par la Charte soient appliquées. Il est à la disposition des membres du Conseil d'Administration et du personnel pour tout renseignement utile à ce sujet.

9. Actionnaires

9.1. Respect des dispositions du Code 2009 concernant les actionnaires

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

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

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

9.2. Relations avec l'actionnaire de contrôle

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

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

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

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

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 1^{er} septembre 2014 qui est reprise ci-dessous :

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

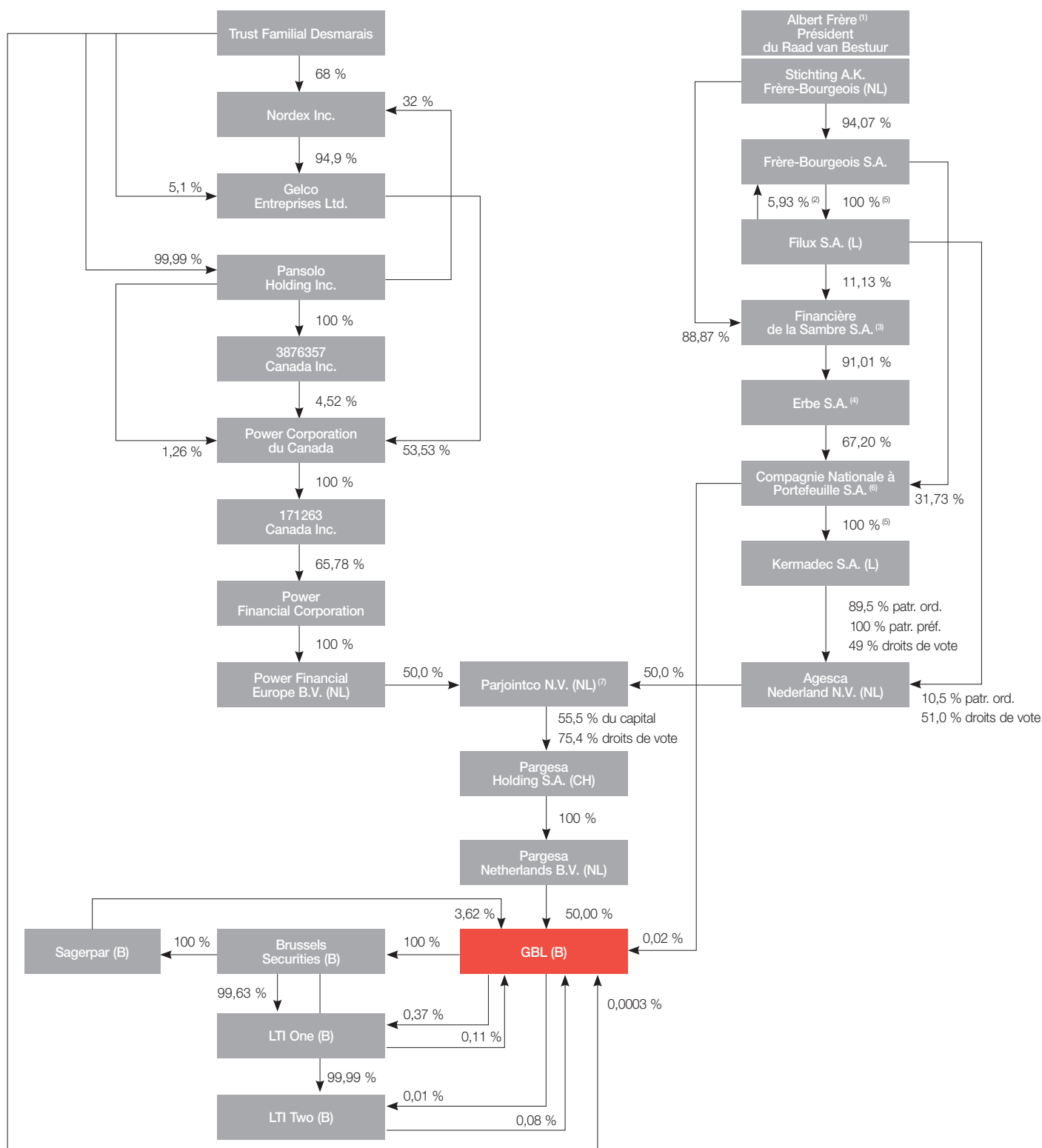
Actionnaires	Nombre de titres avec droit de vote	%
Pargesa Netherlands B.V.	80.680.729	50,00
Sagerpar ⁽¹⁾	5.839.096	3,62
LTI One ⁽¹⁾	185.185	0,11
LTI Two ⁽¹⁾	129.770	0,08
Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.	38.500	0,02
Trust Familial Desmarais	500	p.m.
Total	86.873.780	53,84

(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

Le Trust Familial Desmarais et Albert Frère, liés par une convention d'action de concert.

Chaîne de contrôle au 1^{er} septembre 2014



N.B. Dans la chaîne de contrôle concernant Albert Frère, les sociétés dont la nationalité n'est pas mentionnée sont belges et ont leur siège social situé à B-6280 Gerpinnes, rue de la Blanche Borne 12.

(1) Conformément aux statuts de la Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois, Rotterdam, Nederland

(2) Dont 0,20 % détenus par une filiale luxembourgeoise de Filux S.A.

(3) Détient 0,39 % de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.

(4) 8,99 % d'Erbe S.A. sont détenus par une sous-filiale luxembourgeoise de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.

(5) 100 % moins une action détenue par une autre société du groupe

(6) 0,68 % de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. sont détenus par deux sous-filiales belges de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.

(7) Contrôle conjoint

9.3.2 Notification des participations importantes

Le 1^{er} septembre 2008, la nouvelle réglementation légale belge en matière de transparence est entrée en vigueur. Conformément au régime transitoire, tout actionnaire de GBL dont la participation au 1^{er} septembre 2008 atteignait ou franchissait un seuil légal devait procéder à une notification pour le 31 octobre 2008 au plus tard.

Ultérieurement, les actionnaires ont l'obligation de déclarer tout dépassement à la baisse ou à la hausse des seuils de 5 %, 10 %, 15 % et des autres multiples de 5 % du total des droits de vote.

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

GBL a reçu, le 14 octobre 2013, une notification de transparence de l'actionnaire de contrôle concernant son intérêt dans GBL au 8 octobre 2013, date du décès de Paul G. Desmarais. Le contenu de cette notification est résumé ci-dessous.

Notification du 14 octobre 2013 relative à la situation au 8 octobre 2013

Dénominateur pris en compte : 161.358.287

A) Droits de vote

Détenteurs de droits de vote	Notification du 30 octobre 2008 Situation au 1 ^{er} septembre 2008	Notification du 14 octobre 2013 Situation au 8 octobre 2013	
	Nombre de droits de vote (attachés à des titres)	Nombre de droits de vote (attachés à des titres)	% de droits de vote (attachés à des titres)
Trust Familial Desmarais	500 ⁽¹⁾	500	pm
Albert Frère	0	-	0,00
Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.	38.500	38.500	0,02
Pargesa Netherlands B.V.	80.680.729	80.680.729	50,00
Sagerpar	5.576.651	6.128.926 ⁽²⁾	3,80 ⁽²⁾
LTI One ⁽³⁾	-	185.185 ⁽²⁾	0,11 ⁽²⁾
Total	86.296.380	87.033.840	53,93

(1) Paul G. Desmarais

(2) Droits de vote suspendus

(3) Sous-filiiale de GBL

B) Instruments financiers assimilés

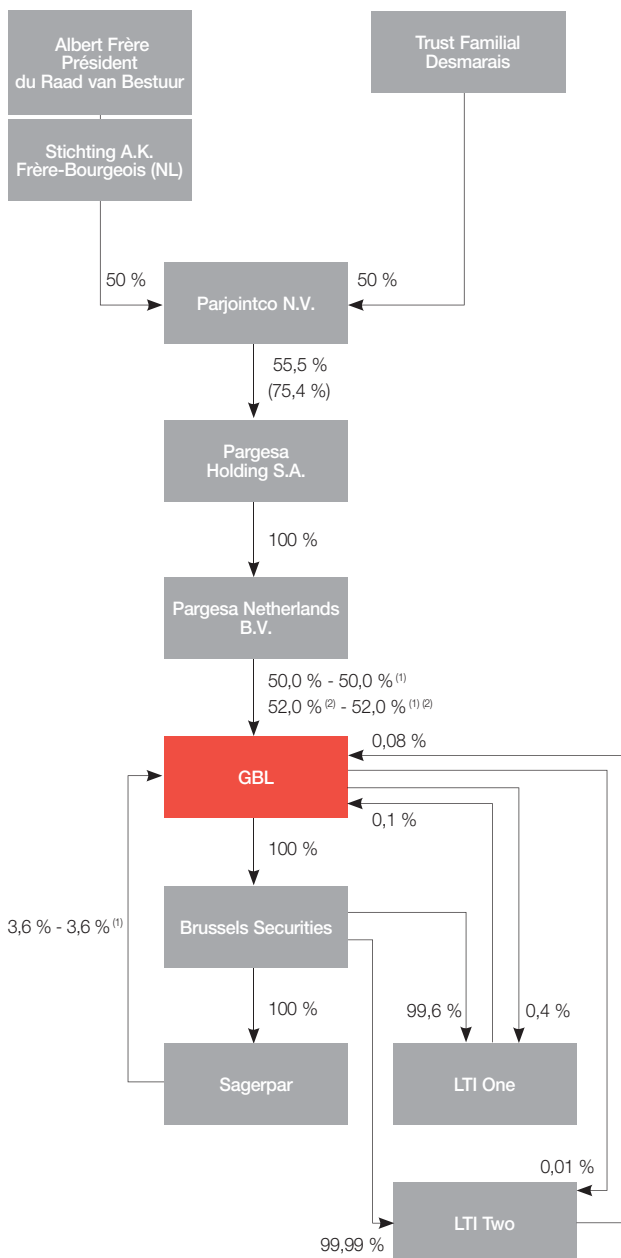
Détenteurs d'instruments financiers assimilés	Type d'instruments financiers	Date d'échéance	Date ou délai d'exercice	% de droits de vote
Albert Frère ⁽¹⁾	44.885 stock options	25/05/2017	à tout moment après le vesting, du 1/01/2011 au 24/05/2017 inclus	0,00
Albert Frère ⁽¹⁾	60.561 stock options	10/04/2018	à tout moment après le vesting, du 1/01/2012 au 9/04/2018 inclus	0,00
Albert Frère ⁽¹⁾	90.230 stock options	17/04/2019	à tout moment après le vesting, du 1/01/2013 au 16/04/2019 inclus	0,00
Albert Frère ⁽¹⁾	59.822 stock options	16/04/2020	à tout moment après le vesting, du 1/01/2014 au 15/04/2020 inclus	0,00
Albert Frère ⁽¹⁾	73.570 stock options	15/04/2021	à tout moment après le vesting, du 1/01/2015 au 14/04/2021 inclus	0,00
Total				0,00

(1) Dans un souci de clarté, les 44.885, 60.561, 90.230, 59.822 et 73.570 stock options n'ont pas été reprises dans le numérateur en vue d'éviter un double comptage des droits de vote étant donné qu'elles sont entièrement couvertes par des titres que GBL détient en autocontrôle via Sagerpar

Les déclarants ont indiqué que le Trust Familial Desmarais reste lié par l'action de concert telle que notifiée avec le groupe familial Frère, dont CNP est membre, ainsi que les autres parties à cette action de concert, que le décès de Paul G. Desmarais n'affecte pas.

Pour rappel, le 30 octobre 2008, Paul G. Desmarais, Albert Frère et Pargesa Netherlands B.V. avaient déclaré agir de concert en vertu d'un accord portant sur l'exercice de leurs droits de vote, en vue de mener une politique commune durable et visant à obtenir le contrôle, à faire échouer une offre ou à maintenir le contrôle.

9.3.3. Organigramme de contrôle de GBL au 31 décembre 2014 actualisé au 13 mars 2015



(1) Droit de vote

(1) Situation mise à jour au 13 mars 2015

(2) Compte tenu des droits de vote suspendus de l'autocontrôle

10. Responsabilité Sociétale et Environnementale de GBL

10.1. Une gestion responsable

Depuis de nombreuses années, GBL encourage la mise en œuvre des meilleures pratiques dans le domaine de la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE). GBL est convaincue que la qualité de la gouvernance est un facteur-clé de succès, de rentabilité à long terme et de création de valeur.

Dès lors, GBL s'engage à adopter et à appliquer les meilleures pratiques de gestion responsable dans la conduite de ses activités ainsi qu'à favoriser l'intégration des enjeux de RSE dans le cadre de son métier d'investisseur à long terme.

10.2. GBL, actionnaire responsable

Dans un environnement toujours plus complexe, GBL renforce son engagement dans la mise en œuvre de sa démarche de RSE

GBL est une société holding qui détient des participations dans des sociétés industrielles et de services, leaders sur leur marché, auprès desquelles elle exerce son rôle d'actionnaire professionnel.

Elle reconnaît que performances financières et extra-financières vont de pair pour créer durablement de la valeur. En qualité d'actionnaire responsable, GBL intègre donc des critères RSE dans l'analyse et le choix de ses futurs investissements.

Par ailleurs, même si la responsabilité de la gestion des enjeux de RSE est assumée directement par les équipes dirigeantes des différentes entreprises, GBL, par son rôle d'actionnaire professionnel, suit et favorise les démarches RSE de ses participations. Chacune de ces sociétés est appelée à développer une politique RSE répondant à ses enjeux spécifiques. Elles ont chacune établi des objectifs et des plans de mise en œuvre adaptés à l'environnement réglementaire de leurs secteurs et à leurs stratégies de développement propres, qui sont consultables sur les sites Internet suivants :



Lafarge
www.lafarge.com



Total
www.total.com



Imerys
www.imerys.com



SGS
www.sgs.com



Pernod Ricard
www.pernod-ricard.com



GDF SUEZ
www.gdfsuez.com

10.3. Politique du personnel

Une démarche RSE adaptée à une équipe resserrée de professionnels de l'investissement

Le capital humain joue un rôle essentiel dans le succès de toute stratégie d'entreprise, tant chez GBL qu'au niveau de ses participations. La priorité consiste donc à recruter et fidéliser des collaborateurs d'excellence, aux connaissances et expériences complémentaires. Au 31 décembre 2014, GBL compte une quarantaine de collaborateurs.

Les membres du personnel de GBL sont les ambassadeurs de ses valeurs fondamentales. La philosophie de gestion repose sur le travail d'équipe et la confiance réciproque.

GBL considère le développement de l'employabilité de ses collaborateurs comme une priorité. Elle veille à entretenir la motivation et l'engagement du personnel et s'assure que ses collaborateurs aient en permanence le niveau de compétence nécessaire à la réussite de leurs missions.

GBL met en œuvre un environnement de travail flexible et équilibré, reconnaissant la valeur de la diversité et du bien-être personnel. Dans ce contexte, la Société a déménagé, en 2013, dans des locaux entièrement rénovés et désamiantés, répondant ainsi aux normes les plus récentes et optimisant la sécurité, la santé et la consommation énergétique.

10.4. Entreprise engagée dans la société civile

L'engagement de GBL dans la société civile se traduit par une politique de mécénat qui se concentre autour de trois axes, à savoir la recherche scientifique, la bienfaisance, la culture et l'éducation.

Les nombreuses sollicitations font l'objet d'un examen attentif et les décisions sont prises au cas par cas, sur la base des mérites propres de chaque dossier.

En 2014, un montant total de EUR 0,8 million a été alloué à 66 initiatives visant :

Le monde médical : GBL apporte son aide à plusieurs hôpitaux et laboratoires dans le but de promouvoir la recherche médicale et de financer l'acquisition de différents équipements.

La bienfaisance : l'action de la Société est dirigée principalement vers l'aide aux personnes souffrant d'un handicap physique, social ou mental ou victimes de la pauvreté.

La culture et l'éducation : divers organismes privés et publics ont bénéficié du soutien de GBL pour la mise sur pied de programmes tant culturels (artistiques et éducatifs) que scolaires.

10.5. Une empreinte environnementale limitée

L'activité de GBL a peu d'incidence sur l'environnement. Pour autant, GBL veille à limiter ses impacts négatifs à sa propre échelle. Ainsi, elle a déménagé en 2013 dans des locaux entièrement rénovés en vue de réduire sa facture énergétique.

Par ailleurs, la majeure partie des sociétés dans lesquelles GBL investit intègrent des initiatives respectueuses de l'environnement dans leurs activités existantes et leur fonctionnement quotidien.

10.6. Communication et transparence

GBL s'engage à communiquer de manière responsable

La Déclaration de RSE de GBL, disponible sur son site Internet, constitue un cadre de référence commun pour GBL et ses participations qui définiront leurs priorités en fonction de leurs activités. Le Conseil d'Administration, avec la collaboration du Secrétaire Général, assure le suivi de l'application de la Déclaration de RSE.

GBL reconnaît l'importance d'améliorer sa communication portant sur ses activités de RSE, en raison de l'importance croissante de cette question pour les investisseurs et les actionnaires. Au cours des prochaines années, elle communiquera de façon transparente sur les avancées réalisées en la matière au sein de GBL et de ses participations.

11. Autres informations concernant la Société

11.1. 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 de ces 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 industrielles et de services d'envergure mondiale, leaders sur leur marché, auprès desquelles GBL exerce son rôle d'actionnaire professionnel. Les détails relatifs à l'évolution du portefeuille au cours des trois derniers exercices sont repris en pages 135 et 136 du présent rapport annuel.

11.2. Dénomination

Groupe Bruxelles Lambert
Groep Brussel Lambert
en abrégé « GBL »

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

11.3. 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.

11.4. 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 12 avril 2011 publié aux Annexes du Moniteur belge du 25 mai 2011 sous les numéros 2011-05-25/0078414 et 2011-05-25/0078415, du 14 juin 2011 (extrait rectificatif) sous les numéros 2011-06-14/0087618 et 2011-06-14/0087619 et du 19 octobre 2011 (dispositions transitoires) sous les numéros 2011-10-19/0157685 et 2011-10-19/0157686.

11.5. 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.

11.6. Registre des Personnes Morales

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

11.7. Durée

La Société est à durée illimitée.

11.8. Objet social

La Société a pour objet :

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

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

11.9. Capital

11.9.1. Capital émis

Au 31 décembre 2014, le capital social entièrement libéré s'élève à EUR 653.136.356,46. Il est représenté par 161.358.287 actions sans désignation de valeur nominale.

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

Conformément à l'article 28 des statuts, chaque action donne droit à une voix. GBL n'a émis aucune autre catégorie d'actions telles qu'actions sans droit de vote ou actions privilégiées.

En vertu de la loi du 14 décembre 2005 portant sur la suppression des titres au porteur, les titulaires de titres au porteur devaient convertir leurs titres en actions nominatives ou dématérialisées pour le 31 décembre 2013 au plus tard. Les actions au porteur, qui n'ont 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. Toutefois, cela n'a pas conféré à GBL la qualité de propriétaire : GBL a conservé ces actions au nom des propriétaires inconnus des actions au porteur non réclamées.

Les droits attachés à ces actions au porteur non réclamées – tels que le droit aux dividendes, le droit d'assister ou de voter aux assemblées générales – furent suspendus jusqu'à ce que les propriétaires légitimes aient obtenu l'inscription de leurs actions dans le registre des actionnaires de GBL (actions nominatives) ou sur un compte-titres (actions dématérialisées) à leur nom. Pour rappel, le Conseil d'Administration de GBL avait déjà décidé en mars 2010, sur la base d'une autorisation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2007, de suspendre les droits afférents aux titres au porteur GBL à partir du 1^{er} janvier 2011. Depuis le 1^{er} janvier 2014, l'exercice des droits attachés aux titres au porteur était suspendu, non pas en raison d'une décision du Conseil d'Administration mais en vertu de la loi.

La loi prévoit en outre qu'à partir du 1^{er} janvier 2015, les émetteurs doivent mettre en vente toutes les actions au porteur non réclamées sur le marché boursier et annoncer cette vente obligatoire en temps utile. Une fois que les actions au porteur non réclamées ont été vendues, le produit de la vente (déduction faite des frais de garde) doit être transféré dans les 15 jours à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Dans le cadre de cette obligation, un avis, précisant notamment le nombre maximum de titres susceptibles d'être mis en vente ainsi que la date limite et le lieu de dépôt, a été publié par GBL et par Euronext le 5 décembre 2014 sur leur site Internet respectif. Cet avis a également été inséré dans le Moniteur belge du 11 décembre 2014. Le 21 janvier 2015, 69.082 actions GBL, soit l'entièreté des anciennes actions au porteur non réclamées, ont été vendues en bourse. Le produit de cette vente a été transféré le 23 janvier 2015 à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Après le 31 décembre 2015, les propriétaires légitimes des actions au porteur sous-jacentes auront 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.

11.9.2. Capital autorisé

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 avril 2011 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 et pour la dernière fois le 12 avril 2011. Elle est valable pour une période de cinq ans à dater du 25 mai 2011, soit jusqu'en mai 2016.

Au 31 décembre 2014, 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.

11.9.3. Actions propres

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 avril 2011 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 25 mai 2011, elle a donc expiré en mai 2014.

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

Dans ce cadre, la Société a mis en place un contrat de liquidité de marché dans le but d'améliorer la liquidité de marché de l'action GBL. Ce contrat est exécuté de façon discrétionnaire par un tiers pour le compte de GBL dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 avril 2011 et dans le respect des règles applicables.

Les acquisitions et cessions d'actions propres en 2012, 2013 et 2014 sont détaillées à la page 111 du présent rapport annuel.

11.9.4. Emprunts échangeables et convertibles

En septembre 2012, GBL a placé une obligation échangeable en titres Suez Environnement (EUR 400,8 millions) d'une maturité de trois ans et portant intérêt au taux annuel de 0,125 %.

Au 31 décembre 2014, 85,3 % des obligations ont été converties en actions Suez Environnement (pour plus de détails, voir pages 108 à 110 du présent rapport annuel).

En février 2013, GBL a également émis, via sa filiale à 100 %, GBL Verwaltung S.A., une obligation échangeable en actions GDF SUEZ (EUR 1,0 milliard), d'une maturité de quatre ans et portant intérêt au taux annuel de 1,25 %.

Enfin, le 27 septembre 2013, GBL a lancé, via sa filiale à 100 % Sagerpar, une émission d'obligations convertibles en actions GBL (EUR 428,4 millions), venant à maturité le 9 octobre 2018 et échangeables contre 5.000.000 d'actions GBL existantes détenues en autocontrôle. Ces obligations portent intérêt à un taux annuel de 0,375 %.

Les détails de ces émissions sont repris de la page 108 à 110 du présent rapport annuel.

11.10. Droit de vote

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

11.11. Documents accessibles au public

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mandats des Administrateurs

Liste des autres mandats exercés par les membres du Conseil d'Administration de 2010 à 2014 ⁽¹⁾

Gérald Frère

Président du Conseil d'Administration

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (anciennement Fingen S.A.) (B), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL) et Domaines Frère-Bourgeois (B).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur-Délégué de Financière de la Sambre S.A. (B) et Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Administrateur de Corporation Financière Power (CDN), Electrabel (B) (*jusqu'au 22 avril 2014*), Erbe S.A. (B), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Haras de la Bierlaire S.A. (B) et Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) (*jusqu'au 23 décembre 2014*) et Parjointco N.V. (NL).
- Régent et Membre de la Commission du Budget de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Membre du Comité de Rémunération de Corporation Financière Power (CDN).
- Membre du Comité des opérations entre personnes reliées et de révision de Corporation Financière Power (CDN).
- Gérant d'Agriger S.P.R.L. (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (anciennement Fingen S.A.) (B), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL) et Domaines Frère-Bourgeois (B).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur-Délégué de Financière de la Sambre S.A. (B) et Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Administrateur de Corporation Financière Power (CDN), Electrabel (B), Erbe S.A. (B), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Haras de la Bierlaire S.A. (B) et Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Régent et Membre de la Commission du Budget de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Membre du Comité de Rémunération de Corporation Financière Power (CDN).

- Membre du Comité des opérations entre personnes reliées et de révision de Corporation Financière Power (CDN).
- Consul honoraire de France à Charleroi (*jusqu'au 22 décembre 2013*).
- Gérant d'Agriger S.P.R.L. (B).

Exercice 2012

- Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (anciennement Fingen S.A.) (B), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL), Domaines Frère-Bourgeois (B) (*depuis le 21 décembre 2012*) et RTL Belgium (B) (*jusqu'au 1^{er} mars 2012*).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur-Délégué de Haras de la Bierlaire S.A. (B) (*jusqu'au 9 novembre 2012*).
- Administrateur-Délégué de Financière de la Sambre S.A. (B) et Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Administrateur de Corporation Financière Power (CDN), Electrabel (B), Erbe S.A. (B), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Haras de la Bierlaire S.A. (B) (*depuis le 9 novembre 2012*), Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL) et Pernod Ricard (F) (*jusqu'au 9 novembre 2012*).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Régent et Membre de la Commission du Budget de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Membre du Comité de Rémunération de Corporation Financière Power (CDN).
- Membre du Comité des Rémunérations de Pernod Ricard (F) (*jusqu'au 9 novembre 2012*).
- Membre du Comité des opérations entre personnes reliées et de révision de Corporation Financière Power (CDN).
- Consul honoraire de France à Charleroi.
- Gérant d'Agriger S.P.R.L. (B).

Exercice 2011

- Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (*jusqu'au 3 octobre 2011*), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (anciennement Fingen S.A.) (B) (*depuis le 3 octobre 2011*), Filux S.A. (L) (*jusqu'au 22 novembre 2011*), Segelux S.A. (anciennement Gesecalux S.A.) (L) (*jusqu'au 22 novembre 2011*), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL) et RTL Belgium (B).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur-Délégué de Haras de la Bierlaire S.A. (B).
- Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (*jusqu'au 3 octobre 2011*).

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

- Administrateur-Délégué de Financière de la Sambre S.A. (B) et Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Administrateur de Corporation Financière Power (CDN), Electrabel (B), Erbe S.A. (B), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL), Lafarge (F) (*jusqu'au 3 novembre 2011*) et Pernod Ricard (F).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Régent et Membre de la Commission du Budget de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Membre du Comité de Rémunération de Corporation Financière Power (CDN).
- Membre du Comité des Rémunérations de Pernod Ricard (F).
- Membre du Comité des opérations entre personnes reliées et de révision de Corporation Financière Power (CDN).
- Membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations de Lafarge (F) (*jusqu'au 3 novembre 2011*).
- Consul honoraire de France à Charleroi.
- Gérant d'Agriger S.P.R.L. (B).

Exercice 2010

- Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Filux S.A. (L), Gesecalux S.A. (L), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL) et RTL Belgium (B).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur-Délégué de Haras de la Bierlaire S.A. (B).
- Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B).
- Président de la Commission des Rémunérations de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B) (*jusqu'au 31 décembre 2010*).
- Administrateur-Délégué de Financière de la Sambre S.A. (B) et Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Administrateur de Corporation Financière Power (CDN), Electrabel (B) (*depuis le 27 avril 2010*), Erbe S.A. (B), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL), Suez-Tractebel S.A. (B) (*jusqu'au 27 avril 2010*), Lafarge (F) et Pernod Ricard (F).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Régent et Membre de la Commission du Budget de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Membre du Comité de Rémunération de Corporation Financière Power (CDN).
- Membre du Comité des Rémunérations de Pernod Ricard (F).
- Membre du Comité des opérations entre personnes reliées et de révision de Corporation Financière Power (CDN).
- Membre du Conseil de Surveillance de l'Autorité des Services Financiers (B) (*jusqu'au 26 octobre 2010*).
- Membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations de Lafarge (F).
- Consul honoraire de France à Charleroi.
- Gérant d'Agriger S.P.R.L. (B).

Albert Frère CEO et Administrateur-Délégué

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Président du Conseil d'Administration de Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Erbe S.A. (B), Société Civile du Château Cheval Blanc (F) et Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Président du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision (M6) (F).
- Vice-Président et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de GDF SUEZ (F).
- Président honoraire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Charleroi (B).
- Régent honoraire de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Administrateur de LVMH S.A. (F), Les Amis des Aveugles (B) et Groupe Arnault S.A. (F) en tant que représentant permanent de Belholding Belgium S.A.
- Membre du Conseil d'Administration de l'Université du Travail Paul Pastur (B).
- Membre du Conseil Stratégique de l'Université Libre de Bruxelles (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Président du Conseil d'Administration de Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Erbe S.A. (B), Société Civile du Château Cheval Blanc (F) (*depuis le 12 juin 2013*) et Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Président du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision (M6) (F).
- Vice-Président et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de GDF SUEZ (F).
- Président honoraire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Charleroi (B).
- Régent honoraire de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Administrateur de LVMH S.A. (F), Société Civile du Château Cheval Blanc (F) (*jusqu'au 12 juin 2013*), Les Amis des Aveugles (B) et Groupe Arnault S.A. (F) en tant que représentant permanent de Belholding Belgium S.A.
- Membre du Conseil d'Administration de l'Université du Travail Paul Pastur (B).
- Membre du Conseil Stratégique de l'Université Libre de Bruxelles (B).

Exercice 2012

- Président du Conseil d'Administration de Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Erbe S.A. (B) et Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Président du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision (M6) (F).
- Vice-Président et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de GDF SUEZ (F).
- Président honoraire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Charleroi (B).

- Régent honoraire de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Administrateur de LVMH S.A. (F), Société Civile du Château Cheval Blanc (F), Les Amis des Aveugles (B) et Groupe Arnault S.A. (F) en tant que représentant permanent de Belholding Belgium S.A.
- Membre du Conseil d'Administration de l'Université du Travail Paul Pastur (B).
- Membre du Conseil Stratégique de l'Université Libre de Bruxelles (B).

Exercice 2011

- Président du Conseil d'Administration de Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Erbe S.A. (B) et Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Président du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision (M6) (F).
- Vice-Président et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de GDF SUEZ (F).
- Président honoraire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Charleroi (B).
- Régent honoraire de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Administrateur de LVMH S.A. (F), Société Civile du Château Cheval Blanc (F), Les Amis des Aveugles (B) et Groupe Arnault S.A. (F) en tant que représentant permanent de Belholding Belgium S.A.
- Membre du Conseil d'Administration de l'Université du Travail Paul Pastur (B).
- Membre du Conseil Stratégique de l'Université Libre de Bruxelles (B).

Exercice 2010

- Président du Conseil d'Administration de Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Erbe S.A. (B) et Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Président du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision (M6) (F).
- Vice-Président et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de GDF SUEZ (F).
- Président honoraire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Charleroi (B).
- Régent honoraire de la Banque Nationale de Belgique S.A. (B).
- Administrateur de LVMH S.A. (F), Société Civile du Château Cheval Blanc (F), Les Amis des Aveugles (B) et Groupe Arnault S.A. (F) en tant que représentant permanent de Belholding Belgium S.A.
- Membre du Comité International d'Assicurazioni Generali SpA (I) (*jusqu'en mai 2010*).
- Membre du Conseil d'Administration de l'Université du Travail Paul Pastur (B).
- Membre du Conseil Stratégique de l'Université Libre de Bruxelles (B).

Paul Desmarais, jr.

Vice-Président du Conseil d'Administration

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Administrateur et Président du Conseil et co-Chef de la Direction de Power Corporation du Canada (CDN).

- Administrateur et Co-Président du Conseil de 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).
- Administrateur de 152245 Canada Inc. (CDN), Canada Life Capital Corporation Inc. (CDN), Gesca Ltée (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), First Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Lafarge (F), La Presse Ltée (CDN), Parjointco N.V. (NL), Power Communications Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), SGS S.A. (CH), Square Victoria Communications Group Inc. (CDN), Total S.A. (F), AppDirect (USA), Steve Nash Fitness Centers (CDN) et Best Friends (CDN).
- Administrateur et Membre des Comités des Nominations et des Rémunérations de GDF SUEZ (F) (*jusqu'en mai 2014*).
- Administrateur et Membre du Comité Exécutif de The Canada Life Assurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Great-West Lifeco Inc. (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), London Life Insurance Company (CDN), London Insurance Group Inc. (CDN), Putnam Investments, LLC (USA) et Mackenzie Inc. (CDN).
- Président du Comité Consultatif de Sagard Private Equity Partners (F).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Président du Conseil et co-Chef de la Direction de Power Corporation du Canada (CDN).
- Co-Président du Conseil de 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).
- Administrateur de 152245 Canada Inc. (CDN), Canada Life Capital Corporation Inc. (CDN), Gesca Ltée (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), First Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Lafarge (F), La Presse Ltée (CDN), Parjointco N.V. (NL), Power Communications Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), SGS S.A. (CH) (*depuis le 10 juillet 2013*), Square Victoria Communications Group Inc. (CDN) et Total S.A. (F).
- Administrateur et Membre des Comités des Nominations et des Rémunérations de GDF SUEZ (F).
- Administrateur et Membre du Comité Exécutif de The Canada Life Assurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Great-West Lifeco Inc. (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), London Life Insurance Company (CDN), London Insurance Group Inc. (CDN), Putnam Investments, LLC (USA) et Mackenzie Inc. (CDN).
- Président du Comité Consultatif de Sagard Private Equity Partners (F).

Exercice 2012

- Président du Conseil et co-Chef de la Direction de Power Corporation du Canada (CDN).
- Co-Président du Conseil de Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur et Président du Conseil de 171263 Canada Inc. (CDN).
- Vice-Président du Conseil et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur de 152245 Canada Inc. (CDN), Canada Life Capital Corporation Inc. (CDN), Crown Life Insurance Company (CDN) (*compagnie dissoute en 2012*), Gesca Ltée (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), First Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Lafarge (F), La Presse Ltée (CDN), Parjointco N.V. (NL), Power Communications Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Power Corporation International (CDN), Total S.A. (F) et Square Victoria Communications Group Inc. (CDN).
- Administrateur et Membre des Comités des Nominations et des Rémunérations de GDF SUEZ (F).
- Administrateur et Membre du Comité Exécutif de London Life Insurance Company (CDN), Mackenzie Inc. (CDN), The Canada Life Assurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Great-West Lifeco Inc. (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), London Insurance Group Inc. (CDN) et Putnam Investments, LLC (USA).
- Président du Comité Consultatif de Sagard Private Equity Partners (F).

Exercice 2011

- Président du Conseil et co-Chef de la Direction de Power Corporation du Canada (CDN).
- Co-Président du Conseil de Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur et Président du Conseil de 171263 Canada Inc. (CDN).
- Vice-Président du Conseil et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur de 152245 Canada Inc. (CDN), Canada Life Capital Corporation Inc. (CDN), Crown Life Insurance Company (CDN), Gesca Ltée (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), First Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Lafarge (F), La Presse Ltée (CDN), Parjointco N.V. (NL), Power Communications Inc. (CDN), Power Corporation International (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Total S.A. (F) et Square Victoria Communications Group Inc. (CDN).
- Administrateur et Membre des Comités des Nominations et des Rémunérations de GDF SUEZ (F).
- Administrateur et Membre du Comité Exécutif de London Life Insurance Company (CDN), The Canada Life Assurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Great-West Lifeco Inc. (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), London Insurance Group Inc. (CDN), Putnam Investments, LLC (USA) et Mackenzie Inc. (CDN).
- Président du Comité Consultatif de Sagard Private Equity Partners (F).

Exercice 2010

- Président du Conseil et co-Chef de la Direction de Power Corporation du Canada (CDN).
- Co-Président du Conseil de Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur et Président du Conseil de 171263 Canada Inc. (CDN).
- Vice-Président du Conseil et Administrateur-Délégué de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur de 152245 Canada Inc. (CDN), Canada Life Capital Corporation Inc. (CDN), Crown Life Insurance Company (CDN), Gesca Ltée (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), First Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Lafarge (F), La Presse Ltée (CDN), Parjointco N.V. (NL), Power Communications Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Total S.A. (F), Power Corporation International (CDN) et Square Victoria Communications Group Inc. (CDN).
- Administrateur et Membre des Comités des Nominations et des Rémunérations de GDF SUEZ (F).
- Administrateur et Membre du Comité Exécutif de London Life Insurance Company (CDN), The Canada Life Assurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Great-West Lifeco Inc. (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), London Insurance Group Inc. (CDN), Putnam Investments, LLC (USA) et Mackenzie Inc. (CDN).
- Président du Comité Consultatif de Sagard Private Equity Partners (F).

Thierry de Rudder**Vice-Président du Conseil d'Administration**

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

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

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Administrateur d'Electrabel (B).
- Président du Comité d'Audit d'Electrabel (B).

Exercice 2012

- Administrateur de GDF SUEZ (F) (*jusqu'en avril 2012*), Electrabel (B), Lafarge (F) (*jusqu'en mai 2012*) et Total S.A. (F) (*jusqu'en janvier 2012*).
- Membre du Comité d'Audit de GDF SUEZ (F) (*jusqu'en avril 2012*), Lafarge (F) (*jusqu'en mai 2012*), Electrabel (B) et Total S.A. (F) (*jusqu'en janvier 2012*).
- Président du Comité de la Stratégie et des Investissements de GDF SUEZ (F) (*jusqu'en avril 2012*).
- Président du Comité d'Audit d'Electrabel (B).
- Membre du Comité des Rémunérations de Lafarge (F) (*jusqu'en mai 2012*).

Exercice 2011

- Administrateur de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (*jusqu'en octobre 2011*), GDF SUEZ (F), Electrabel (B) (*depuis novembre 2011*), Lafarge (F) et Total S.A. (F).
- Membre du Comité d'Audit de GDF SUEZ (F), Lafarge (F), Electrabel (B) (*depuis novembre 2011*) et Total S.A. (F).
- Président du Comité de la Stratégie et des Investissements de GDF SUEZ (F).
- Membre du Comité des Rémunérations de Lafarge (F).

Exercice 2010

- Administrateur de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), GDF SUEZ (F), Imerys (F) (*jusqu'au 29 avril 2010*), Lafarge (F), Suez-Tractebel S.A. (B) (*jusqu'au 27 avril 2010*) et Total S.A. (F).
- Membre du Comité d'Audit de GDF SUEZ (F), Lafarge (F), Suez-Tractebel S.A. (B) (*jusqu'au 27 avril 2010*) et Total S.A. (F).
- Membre du Comité Stratégique d'Imerys (F) (*jusqu'au 29 avril 2010*).
- Président du Comité de la Stratégie et des Investissements de GDF SUEZ (F).
- Membre du Comité des Rémunérations de Lafarge (F).

Ian Gallienne**Administrateur-Délégué****Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014**

- Administrateur-Délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (B) (*jusqu'au 20 mars 2014*), Ergon Capital Partners II S.A. (B) (*jusqu'au 20 mars 2014*) et Ergon Capital Partners III S.A. (B) (*jusqu'au 20 mars 2014*).
- Administrateur d'Ergon Capital S.A. (B), Steel Partners N.V. (B), Gruppo Banca Leonardo SpA (I), Imerys (F), Lafarge (F), Pernod Ricard S.A. (F), Erbe S.A. (B) et SGS S.A. (CH).
- Membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et des Rémunérations d'Imerys (F).
- Membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations de Lafarge (F).
- Membre du Comité des Rémunérations de Lafarge (F) et SGS S.A. (CH).
- Gérant d'Ergon Capital II S.à r.l. (L).
- Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia GP S.A. (L).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Administrateur-Délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (B), Ergon Capital Partners II S.A. (B) et Ergon Capital Partners III S.A. (B).
- Administrateur d'Ergon Capital S.A. (B), Steel Partners N.V. (B), Gruppo Banca Leonardo SpA (I), Imerys (F), Lafarge (F), Pernod Ricard S.A. (F), Erbe S.A. (B) (*depuis le 14 mars 2013*) et SGS S.A. (CH) (*depuis le 10 juillet 2013*).
- Membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et des Rémunérations d'Imerys (F).
- Membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations de Lafarge (F).
- Membre du Comité des Rémunérations de Lafarge (F) et SGS S.A. (CH) (*depuis le 10 juillet 2013*).
- Gérant d'Egerton S.à r.l. (L) (*jusqu'au 3 octobre 2013*) et Ergon Capital II S.à r.l. (L).
- Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia GP S.A. (L) (*depuis le 2 août 2013*).

Exercice 2012

- Administrateur-Délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (B), Ergon Capital Partners II S.A. (B) et Ergon Capital Partners III S.A. (B).
- Administrateur d'Ergon Capital S.A. (B), Steel Partners N.V. (B), PLU Holding S.A.S. (F) (*jusqu'au 26 avril 2012*), Gruppo Banca Leonardo SpA (I), Imerys (F), Lafarge (F) et Pernod Ricard S.A. (F) (*depuis novembre 2012*).
- Membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et des Rémunérations d'Imerys (F).
- Membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations de Lafarge (F).
- Membre du Comité des Rémunérations de Lafarge (F).
- Membre du Conseil de Surveillance d'Arno Glass Luxco SCA (L) (*jusqu'au 27 avril 2012*).
- Gérant d'Egerton S.à r.l. (L) et Ergon Capital II S.à r.l. (L).

Exercice 2011

- Administrateur-Délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (B), Ergon Capital Partners II S.A. (B) et Ergon Capital Partners III S.A. (B).
- Administrateur d'Ergon Capital S.A. (B), Seves SpA (I), Steel Partners N.V. (B), PLU Holding S.A.S. (F), ELITech Group S.A.S. (F), Publihold S.A. (B) (*depuis avril 2011*), Gruppo Banca Leonardo SpA (I), La Gardenia Beauty SpA (I), Imerys (F), Lafarge (F) (*depuis novembre 2011*), Central Parc Villepinte S.A. (F) (*jusqu'au 31 juillet 2011*) et Fonds de dotation du Palais (F).
- Membre du Comité Stratégique d'Imerys (F).
- Membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations de Lafarge (F) (*depuis novembre 2011*).
- Membre du Comité des Rémunérations de Lafarge (F) (*depuis novembre 2011*).
- Gérant d'Egerton S.à r.l. (L) et Ergon Capital II S.à r.l. (L).

Exercice 2010

- Administrateur-Délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (B), Ergon Capital Partners II S.A. (B) et Ergon Capital Partners III S.A. (B).
- Administrateur d'Ergon Capital S.A. (B), Seves SpA (I), Arno Glass S.A. (L), Steel Partners N.V. (B), PLU Holding S.A.S. (F), ELITech Group S.A.S. (F), Gruppo Banca Leonardo SpA (I), Imerys (F), Central Parc Villepinte S.A. (F) et Fonds de dotation du Palais (F).
- Membre du Comité Stratégique d'Imerys (F).
- Gérant d'Egerton S.à r.l. (L) et Ergon Capital II S.à r.l. (L).

Gérard Lamarche**Administrateur-Délégué****Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014**

- Administrateur de Lafarge (F), Legrand (F), Total S.A. (F) et SGS S.A. (CH).
- Président du Comité d'Audit de Legrand (F).
- Membre du Comité d'Audit de Lafarge (F), Total S.A. (F) et SGS S.A. (CH).
- Membre du Comité Stratégique de Total S.A. (F).
- Censeur de GDF SUEZ (F).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Administrateur de Lafarge (F), Legrand (F), Total S.A. (F) et SGS S.A. (CH) (*depuis le 10 juillet 2013*).

- Président du Comité d'Audit de Legrand (F).
- Membre du Comité d'Audit de Lafarge (F), Total S.A. (F) et SGS S.A. (CH) (depuis le 10 juillet 2013).
- Membre du Comité Stratégique de Total S.A. (F).
- Censeur de GDF SUEZ (F).

Exercice 2012

- Administrateur de Lafarge (F) (depuis le 15 mai 2012), Legrand (F) et Total S.A. (F) (depuis le 12 janvier 2012).
- Président du Comité d'Audit de Legrand (F).
- Membre du Comité d'Audit de Lafarge (F) (depuis le 15 mai 2012) et Total S.A. (F) (depuis le 12 janvier 2012).
- Membre du Comité Stratégique de Total S.A. (F) (depuis janvier 2012).
- Censeur de GDF SUEZ (F) (depuis le 23 avril 2012).

Exercice 2011

- Administrateur de Legrand (F), Electrabel (B) (jusqu'au 31 décembre 2011), Suez Environnement (F) (du 19 mai 2011 au 21 décembre 2011), International Power plc. (GB) (du 3 février 2011 au 8 décembre 2011), Europalia International (B) (jusqu'au 13 novembre 2011), GDF SUEZ Belgium (B) (jusqu'au 1^{er} octobre 2011), Sociedad General de Aguas de Barcelona (ES) (jusqu'au 28 juin 2011), GDF SUEZ Energie Services (F) (jusqu'au 16 juin 2011) et Suez-Tractebel S.A. (B) (jusqu'au 25 janvier 2011).

Exercice 2010

- Administrateur de Legrand (F), Electrabel (B), Europalia International (B), Suez-Tractebel S.A. (B), GDF SUEZ Belgium (B) (depuis le 2 décembre 2010), Sociedad General de Aguas de Barcelona (ES), GDF SUEZ Energie Services (F) et Fortis Banque S.A. (B) (jusqu'au 2 juillet 2010).

Antoinette d'Aspremont Lynden
Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B).
- Membre du Comité d'Audit, des risques et de conformité de BNP Paribas Fortis (B).
- Membre du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération de BNP Paribas Fortis (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B).
- Membre du Comité d'Audit, des risques et de conformité de BNP Paribas Fortis (B).
- Membre du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération de BNP Paribas Fortis (B) (depuis le 11 juillet 2013).

Exercice 2012

- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B) (depuis le 19 avril 2012).
- Membre du Comité d'Audit, des risques et de conformité de BNP Paribas Fortis (B) (depuis le 7 juin 2012).

Exercice 2011

Aucun

Exercice 2010

Aucun.

Georges Chodron de Courcel
Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Président de GCC Associés S.A.S. (F) et BNP Paribas Suisse S.A. (CH) (jusqu'au 30 juin 2014).
- Directeur Général Délégué de BNP Paribas (F) (jusqu'au 30 juin 2014).
- Administrateur et Membre du Comité d'Audit d'Alstom S.A. (F) (jusqu'au 30 juin 2014).
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes de Bouygues S.A. (F) et Nexans S.A. (F).
- Administrateur, Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et Membre du Comité d'Audit de FFP (F).
- Membre du Conseil de Surveillance et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère S.C.A. (F).
- Censeur d'Exane S.A. (F) (jusqu'au 30 juin 2014).
- Vice-Président de BNP Paribas Fortis (B) (jusqu'au 30 juin 2014).
- Administrateur d'Erbe S.A. (B), SCOR Holding (Switzerland) Ltd. (CH), SCOR Global Life Rückversicherung Schweiz AG (CH), SCOR Switzerland Ltd. (CH), SCOR Global Life Reinsurance Ireland (IE) et Verner Investissements S.A.S. (F) (jusqu'au 30 juin 2014).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Directeur Général Délégué de BNP Paribas (F).
- Administrateur et Membre du Comité d'Audit d'Alstom S.A. (F).
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes de Bouygues S.A. (F) et Nexans S.A. (F).
- Administrateur, Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et Membre du Comité d'Audit de FFP (F).
- Membre du Conseil de Surveillance et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère S.C.A. (F).
- Censeur et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de SCOR SE (F) (jusqu'au 25 avril 2013).
- Censeur d'Exane S.A. (F).
- Président de BNP Paribas Suisse S.A. (CH).
- Vice-Président de Fortis Banque S.A./N.V. (B).
- Administrateur de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (jusqu'au 20 décembre 2013), Erbe S.A. (B), SCOR Holding (Switzerland) Ltd. (CH), SCOR Global Life Rückversicherung Schweiz AG (CH), SCOR Switzerland Ltd. (CH), SCOR Global Life Reinsurance Ireland (IE) (depuis le 27 août 2013) et Verner Investissements S.A.S. (F).

Exercice 2012

- Directeur Général Délégué de BNP Paribas (F).
- Administrateur et Membre du Comité d'Audit d'Alstom S.A. (F).
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes de Bouygues S.A. (F) et Nexans S.A. (F).
- Administrateur, Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et Membre du Comité d'Audit de FFP (F).
- Membre du Conseil de Surveillance et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère S.C.A. (F).
- Censeur et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de SCOR SE (F).
- Censeur d'Exane S.A. (F).

- Président de BNP Paribas Suisse S.A. (CH), Compagnie d'Investissement de Paris S.A.S. (F) (*jusqu'au 17 juillet 2012*) et Financière BNP Paribas S.A.S. (F) (*jusqu'au 17 juillet 2012*).
- Vice-Président de Fortis Banque S.A./N.V. (B).
- Administrateur de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Erbe S.A. (B), SCOR Holding (Switzerland) Ltd. (CH), SCOR Global Life Rückversicherung Schweiz AG (CH), SCOR Switzerland Ltd. (CH) et Verner Investissements S.A.S. (F).

Exercice 2011

- Directeur Général Délégué de BNP Paribas (F).
- Administrateur et Membre du Comité d'Audit d'Alstom S.A. (F).
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes de Bouygues S.A. (F) et Nexans S.A. (F).
- Administrateur, Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et Membre du Comité d'Audit de FFP (F).
- Membre du Conseil de Surveillance et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère S.C.A. (F).
- Censeur et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de SCOR SE (F).
- Censeur de Safran S.A. (F) (*jusqu'au 21 avril 2011*) et Exane S.A. (F).
- Président de BNP Paribas Suisse S.A. (CH), Compagnie d'Investissement de Paris S.A.S. (F) et Financière BNP Paribas S.A.S. (F).
- Vice-Président de Fortis Banque S.A./N.V. (B).
- Administrateur de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (*depuis le 3 octobre 2011*), Erbe S.A. (B), SCOR Holding (Switzerland) Ltd. (CH), SCOR Global Life Rückversicherung Schweiz AG (CH), SCOR Switzerland Ltd. (CH) et Verner Investissements S.A.S. (F).

Exercice 2010

- Directeur Général Délégué de BNP Paribas (F).
- Administrateur et Membre du Comité d'Audit d'Alstom S.A. (F).
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes de Bouygues S.A. (F) et Nexans S.A. (F).
- Administrateur, Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et Membre du Comité d'Audit (*depuis le 26 août 2010*) de FFP (F).
- Membre du Conseil de Surveillance et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations (*depuis 2010*) de Lagardère S.C.A. (F).
- Censeur et Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de SCOR SE (F).
- Censeur de Safran S.A. (F) et Exane S.A. (F).
- Président de BNP Paribas Suisse S.A. (CH), Compagnie d'Investissement de Paris S.A.S. (F) et Financière BNP Paribas S.A.S. (F).
- Vice-Président de Fortis Banque S.A./N.V. (B).
- Administrateur d'Erbe S.A. (B), SCOR Holding (Switzerland) Ltd. (CH), SCOR Global Life Rückversicherung Schweiz AG (CH), SCOR Switzerland Ltd. (CH) et Verner Investissements S.A.S. (F).

Victor Delloye Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Président du Conseil d'Administration de Geseluxes S.A. (L).
- Administrateur – Secrétaire Général de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (anciennement Fingen S.A.) (B), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Investor S.A. (B), Erbe S.A., Europart S.A. (B), Frère-Bourgeois S.A. (B) et Financière de la Sambre S.A. (B).
- Administrateur-Délégué de Delcortil S.A. (B).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH), Safimar S.A. (B) (*jusqu'au 18 septembre 2014*), Domaines Frère-Bourgeois (B), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL), Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL), Finer S.A. (L), Filux S.A. (L), Kermadec S.A. (L), Segelux S.A. (L) (*jusqu'au 13 janvier 2014*), Cargefin S.A. (L), Swilux S.A. (L), GB-INNO-BM S.A. (B) et GIB Group International S.A. (L).
- Administrateur de GIB Corporate Services S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A., Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A., Carpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. et Newcor S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
- Commissaire d'Agescas Nederland N.V. (NL) (*jusqu'au 23 décembre 2014*) et Parjointco N.V. (NL).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de l'Association Belge des Sociétés Cotées A.S.B.L. (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Président du Conseil d'Administration de Geseluxes S.A. (L) (*depuis le 14 mai 2013*).
- Administrateur – Secrétaire Général de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (anciennement Fingen S.A.) (B), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Investor S.A. (B), Erbe S.A., Europart S.A. (B) et Newcor S.A. (B) (*jusqu'au 1^{er} janvier 2013*).
- Administrateur-Délégué de Delcortil S.A. (B).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH), Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Safimar S.A. (B), Domaines Frère-Bourgeois (B), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL), Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL), Finer S.A. (L), Filux S.A. (L), Kermadec S.A. (L), Segelux S.A. (L), Cargefin S.A. (L), Swilux S.A. (L), GB-INNO-BM S.A. (B) et GIB Group International S.A. (L).
- Administrateur de GIB Corporate Services S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A., Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A., Carpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. et Newcor S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
- Commissaire d'Agescas Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de l'Association Belge des Sociétés Cotées A.S.B.L. (B).

Exercice 2012

- Administrateur – Secrétaire Général de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (anciennement Fingen S.A.) (B), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Carpar S.A. (B) (*jusqu'au 29 novembre 2012*), Investor S.A. (B), Europart S.A. (B), Newcor S.A. (B) et Fibelpar S.A. (B) (*jusqu'au 29 novembre 2012*).
- Administrateur-Délégué de Delcortil S.A. (B).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH), Frère-Bourgeois S.A. (B), Erbe S.A. (*depuis le 8 mars 2012*), Financière de la Sambre S.A. (B), Safimar S.A. (B), Domaines Frère-Bourgeois (B) (*depuis le 21 décembre 2012*), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL), Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL), Finer S.A. (L), Filux S.A. (L), Kermadec S.A. (L), Segelux S.A. (L), Cargefin S.A. (L), Swilux S.A. (L) (*depuis le 16 octobre 2012*), GB-INNO-BM S.A. (B), GIB Group International S.A. (L) et Safe Lux S.A. (L) (*jusqu'au 4 septembre 2012 suite à la fusion par absorption par GIB Group International S.A. (L)*).
- Administrateur de GIB Corporate Services S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A., Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (*depuis le 29 novembre 2012*), Carpar S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (*depuis le 29 novembre 2012*) et Newcor S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (*depuis le 28 décembre 2012*).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de l'Association Belge des Sociétés Cotées A.S.B.L. (B).

Exercice 2011

- Administrateur – Secrétaire Général de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (anciennement Fingen S.A.) (B) (*depuis le 3 octobre 2011*), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (*jusqu'au 3 octobre 2011*), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Carpar S.A. (B), Investor S.A. (B), Europart S.A. (B), Newcor S.A. (B) (*depuis le 27 octobre 2011*) et Fibelpar S.A. (B).
- Administrateur-Délégué de Delcortil S.A. (B) (*depuis le 16 décembre 2011*).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH), Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Safimar S.A. (B) (*depuis le 12 août 2011*), Société des Quatre Chemins S.A. (B) (*jusqu'au 10 novembre 2011*), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL), Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL), Finer S.A. (L) (anciennement Erbe Finance S.A.), Filux S.A. (L), Kermadec S.A. (L), Newcor S.A. (B) (*jusqu'au 27 octobre 2011*), Segelux S.A. (L) (anciennement Gesecalux S.A.), Cargefin S.A. (L), GB-INNO-BM S.A. (B), GIB Group International S.A. (L) et Safe Lux S.A. (L).
- Administrateur de GIB Corporate Services S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de l'Association Belge des Sociétés Cotées A.S.B.L. (B).

Exercice 2010

- Administrateur – Secrétaire Général de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Carpar S.A. (B), Investor S.A. (B), Europart S.A. (B) et Fibelpar S.A. (B).
- Administrateur de Pargesa Holding S.A. (CH), Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Fingen S.A. (B), Société des Quatre Chemins S.A. (B), Centre de Coordination de Charleroi S.A. (B) (*jusqu'au 10 décembre 2010*), Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL), Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL), Erbe Finance S.A. (L), Filux S.A. (L), Kermadec S.A. (L), Gesecalux S.A. (L), Cargefin S.A. (L), GB-INNO-BM S.A. (B), GIB Group International S.A. (L) et Safe Lux S.A. (L).
- Administrateur de GIB Corporate Services S.A. (B) en tant que représentant permanent de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de l'Association Belge des Sociétés Cotées A.S.B.L. (B).

Paul Desmarais III
Administrateur**Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014**

- Vice-Président de Corporation Financière Power (CDN) (*depuis mai 2014*) et Power Corporation du Canada (CDN) (*depuis mai 2014*).
- Membre du Conseil d'Administration de Great-West Life Inc. (CDN) (*depuis le 8 mai 2014*), Investor's Group (CDN) (*depuis le 9 mai 2014*), Mackenzie Inc. (CDN) (*depuis 2014*), Putnam Investments, LLC (USA) (*depuis 2014*), Sagard Capital Partners GP, Inc. (CDN) (*depuis 2014*), Imerys (F) (*depuis le 29 avril 2014*) et Pargesa Holding S.A. (CH) (*depuis le 6 mai 2014*).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Aucun

Exercice 2012

- Aucun

Exercice 2011

- Aucun

Exercice 2010

- Aucun

Maurice Lippens

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Président de Compagnie Het Zoute (B) (*jusque fin avril 2014*).
- Administrateur et Trésorier de Le Musée des Enfants A.S.B.L. (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Président de Compagnie Het Zoute (B).
- Administrateur et Trésorier de Le Musée des Enfants A.S.B.L. (B).

Exercice 2012

- Président de Compagnie Het Zoute (B), Compagnie Het Zoute Real Estate (B) (*jusqu'en avril 2012*), Compagnie Het Zoute Réserve (B) (*jusqu'en avril 2012*) et Zoute Promotions (B) (*jusqu'en avril 2012*).
- Administrateur de Compagnie Immobilière d'Hardelet (F) (*jusqu'en avril 2012*).
- Administrateur et Trésorier de Le Musée des Enfants A.S.B.L. (B).

Exercice 2011

- Président de Compagnie Het Zoute (B), Compagnie Het Zoute Real Estate (B), Compagnie Het Zoute Réserve (B) et Zoute Promotions (B).
- Administrateur de Compagnie Immobilière d'Hardelet (F).
- Administrateur et Trésorier de Le Musée des Enfants A.S.B.L. (B).

Exercice 2010

- Président de Compagnie Het Zoute (B), Compagnie Het Zoute Real Estate (B), Compagnie Het Zoute Réserve (B) et Zoute Promotions (B).
- Administrateur de Finasucre (B) (*jusqu'en juillet 2010*) et Compagnie Immobilière d'Hardelet (F).
- Administrateur et Trésorier de Le Musée des Enfants A.S.B.L. (B).

Christine Morin-Postel

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Administrateur de Hightech Payment Systems S.A. (Maroc).
- Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations de Hightech Payment Systems S.A. (UK).
- Senior Independent Director de British American Tobacco (UK).
- Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de British American Tobacco (UK).
- Membre du Comité d'Audit de British American Tobacco (UK).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Administrateur de British American Tobacco (UK) (*jusqu'en avril 2013*), Hightech Payment Systems S.A. (Maroc) et Royal Dutch Shell plc. (UK) (*jusqu'au 21 mai 2013*).
- Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations de Hightech Payment Systems S.A. (UK).
- Senior Independent Director de British American Tobacco (UK) (*depuis avril 2013*).

- Membre du Corporate Social Responsibility Committee de British American Tobacco (UK).
- Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de British American Tobacco (UK).

Exercice 2012

- Administrateur de British American Tobacco (UK), Hightech Payment Systems S.A. (Maroc), Royal Dutch Shell plc. (UK) et Exor Spa (I) (*jusqu'au 28 mai 2012*).
- Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations de Hightech Payment Systems S.A. (UK).

Exercice 2011

- Administrateur de British American Tobacco (UK), Hightech Payment Systems S.A. (Maroc) (*depuis le 27 juin 2011*), Royal Dutch Shell plc. (UK), 3i Group plc. (UK) (*jusqu'au 6 juillet 2011*) et Exor Spa (I).
- Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations de Hightech Payment Systems S.A. (UK).
- Présidente du Comité d'Audit de Royal Dutch Shell plc. (UK) (*jusqu'en mai 2011*).

Exercice 2010

- Administrateur de British American Tobacco (UK), Royal Dutch Shell plc. (UK), 3i Group plc. (UK) et Exor Spa (I).
- Présidente du Comité d'Audit de Royal Dutch Shell plc. (UK).

Michel Plessis-Bélair

Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Dirigeant (Vice-Président du Conseil) de Power Corporation du Canada (CDN) et Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur de Great-West Lifeco Inc. (CDN), La Great-West, compagnie d'assurance-vie (CDN), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Groupe d'assurances London Inc. (CDN), London Life Compagnie d'assurance-vie (CDN), La compagnie d'assurance du Canada sur la vie (CDN), Corporation financière Canada-vie (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), Mackenzie Inc. (CDN), Entreprises Victoria Square Inc. (CDN), Groupe de communications Square Victoria Inc. (CDN), Gesca Ltée (CDN), La Presse Ltée (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Parjointco N.V. (NL), Pargesa Holding S.A. (CH), Lallemand Inc. (CDN), Hydro-Québec (CDN), Corporation Energie Power (CDN) et 171263 Canada Inc. (CDN).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Dirigeant (Vice-Président du Conseil) de Power Corporation du Canada (CDN) et Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur de Great-West Lifeco Inc. (CDN), La Great-West, compagnie d'assurance-vie (CDN), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Groupe d'assurances London Inc. (CDN), London Life Compagnie d'assurance-vie (CDN),

La compagnie d'assurance du Canada sur la vie (CDN), Corporation financière Canada-vie (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), Mackenzie Inc. (CDN), Entreprises Victoria Square Inc. (CDN), Groupe de communications Square Victoria Inc. (CDN), Gesca Ltée (CDN), La Presse Ltée (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Parjointco N.V. (NL), Pargesa Holding S.A. (CH), Lallemand Inc. (CDN), Hydro-Québec (CDN), Corporation Energie Power (CDN) et 171263 Canada Inc. (CDN).

Exercice 2012

- Dirigeant de Power Corporation du Canada (CDN) et Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur de Great-West Lifeco Inc. (CDN), La Great-West, compagnie d'assurance-vie (CDN), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Groupe d'assurances London Inc. (CDN), London Life Compagnie d'assurance-vie (CDN), La compagnie d'assurance du Canada sur la vie (CDN), Corporation financière Canada-vie (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Crown Life Insurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), Mackenzie Inc. (CDN), Entreprises Victoria Square Inc. (CDN), Groupe de communications Square Victoria Inc. (CDN), Gesca Ltée (CDN), La Presse Ltée (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Parjointco N.V. (NL), Pargesa Holding S.A. (CH), Lallemand Inc. (CDN), Hydro-Québec (CDN), Corporation Energie Power (CDN) *(depuis mars 2012)* et 171263 Canada Inc. (CDN) *(depuis décembre 2012)*.

Exercice 2011

- Administrateur et Dirigeant de Power Corporation du Canada (CDN).
- Administrateur de Corporation Financière Power (CDN), Great-West Lifeco Inc. (CDN), La Great-West, compagnie d'assurance-vie (CDN), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Groupe d'assurances London Inc. (CDN), London Life Compagnie d'assurance-vie (CDN), La compagnie d'assurance du Canada sur la vie (CDN), Corporation financière Canada-vie (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Crown Life Insurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), Mackenzie Inc. (CDN), Victoria Square Ventures Inc. (CDN), Groupe de communications Square Victoria Inc. (CDN), Gesca Ltée (CDN), La Presse Ltée (CDN), 3819787 Canada Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Parjointco N.V. (NL), Pargesa Holding S.A. (CH), Lallemand Inc. (CDN), Université de Montréal (CDN) et Hydro-Québec (CDN).

Exercice 2010

- Administrateur et Dirigeant de Power Corporation du Canada (CDN).
- Administrateur de Corporation Financière Power (CDN), Great-West Lifeco Inc. (CDN), La Great-West, compagnie d'assurance-vie (CDN), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Groupe d'assurances London Inc. (CDN), London Life Compagnie d'assurance-vie (CDN), La compagnie d'assurance du Canada sur la vie (CDN), Corporation financière Canada-vie (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN),

Crown Life Insurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), Mackenzie Inc. (CDN), Victoria Square Ventures Inc. (CDN), Groupe de communications Square Victoria Inc. (CDN), Gesca Ltée (CDN), La Presse Ltée (CDN), 3819787 Canada Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Parjointco N.V. (NL), Pargesa Holding S.A. (CH), Lallemand Inc. (CDN), Université de Montréal (CDN) et Hydro-Québec (CDN).

Gilles Samyn Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Président du Conseil d'Administration de Cheval Blanc Finance S.A.S. (F), Finer S.A. (L) (anciennement Erbe Finance S.A.), Financière Flo S.A.S. (F), Groupe Flo S.A. (F), Helio Charleroi Finance S.A. (B), Kermadec S.A. (L), Swilux S.A. (L), Transcor Astra Group S.A. (B) et Unifem S.A.S. (F).
- Président et Administrateur de International Duty Free S.A. (B) (ex-Distribut S.A.) (B), Belgian Sky Shops S.A. (B), Filux S.A. (L) et Segelux S.A. (L) (anciennement Gesecalux S.A.) *(jusqu'en janvier 2014)*.
- Vice-Président de APG/SGA S.A. (ex-Affichage Holding S.A.) (CH) *(depuis mai 2014)*.
- Administrateur-Délégué de Carpar S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Erbe S.A. (B), Domaines Frère-Bourgeois (B), Europart S.A. (B), Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., Financière de la Sambre S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (anciennement Fingen S.A.), Frère-Bourgeois S.A. (B), Investor S.A. (B), Newcor S.A. en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (B), Safimar S.A. (B) *(jusqu'en août 2014)*, SCP S.A. (L) *(jusqu'en août 2014)* et Société des Quatre Chemins S.A. (B).
- Administrateur d'Acide Carbonique Pur S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., APG/SGA S.A. (anciennement Affichage Holding S.A.) (CH) *(jusqu'en mai 2014)*, AOT Holding Ltd. (CH), Banca Leonardo SpA (I), Belholding Belgium S.A. (B), BSS Investments S.A. (B) en tant que représentant de Compagnie Immobilière de Roumont S.A., Fidentia Real Estate Investments (B), Grand Hôpital de Charleroi A.S.B.L. (B), Société Civile du Château Cheval Blanc (F), Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL) et Transcor East Ltd. (CH) *(jusqu'en août 2014)*.
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes et du Comité des Rémunérations de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur Suppléant de Cheval des Andes S.A. (Argentine).
- Membre du Conseil de Surveillance, du Comité des Nominations et des Rémunérations *(jusqu'en avril 2014)* et du Comité d'Audit de Métropole Télévision (M6) (F).
- Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Métropole Télévision (M6) (F) *(depuis mai 2014)*.
- Membre du Compensation Committee de Banca Leonardo SpA (I).
- Administrateur et Membre du Comité d'Audit de Pernod Ricard S.A. (F) *(depuis novembre 2014)*.
- Gérant de Gosa S.D.C. (B) et Sodisco S.à r.l. (L).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) *(jusqu'en décembre 2014)* et Parjointco N.V. (NL).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Président du Conseil d'Administration de Cheval Blanc Finance S.A.S. (F) (*depuis novembre 2013*), Finer S.A. (L) (anciennement Erbe Finance S.A.), Financière Flo S.A.S. (F), Groupe Flo S.A. (F), Groupe Jean Dupuis S.A. (B) (*jusqu'en décembre 2013*), Helio Charleroi Finance S.A. (B), Kermadec S.A. (L), Swilux S.A. (L), Transcor Astra Group S.A. (B) et Unifem S.A.S. (F).
- Président et Administrateur de Distripar S.A. (B), Belgian Sky Shops S.A. (B), Filux S.A. (L) et Segelux S.A. (L) (anciennement Gesecalux S.A.).
- Administrateur-Délégué de Carpar S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Erbe S.A. (B), Domaines Frère-Bourgeois (B), Europart S.A. (B), Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., Financière de la Sambre S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (anciennement Fingen S.A.), Frère-Bourgeois S.A. (B), Investor S.A. (B), Newcor S.A. en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (B), Safimar S.A. (B), SCP S.A. (L) et Société des Quatre Chemins S.A. (B).
- Administrateur d'Acide Carbonique Pur S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., APG/SGA S.A. (anciennement Affichage Holding S.A.) (CH), AOT Holding Ltd. (CH), Banca Leonardo SpA (I), Belgian Ice Cream Group N.V. (B) (*jusqu'en mars 2013*), Belholding Belgium S.A. (B), BSS Investments S.A. (B) en tant que représentant de Compagnie Immobilière de Roumont S.A., Carsport S.A. (B) (*jusqu'en décembre 2013*), Fidentia Real Estate Investments (B), Grand Hôpital de Charleroi A.S.B.L. (B), Société Civile du Château Cheval Blanc (F), Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL), Starco Tielen N.V. (B) (*jusqu'en mars 2013*), Transcor East Ltd. (CH) et TTR Energy S.A. (B) (*jusqu'en novembre 2013*).
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes et du Comité des Rémunérations de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur Suppléant de Cheval des Andes S.A. (Argentine).
- Membre du Conseil de Surveillance, du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité d'Audit de Métropole Télévision (M6) (F).
- Membre du Compensation Committee de Banca Leonardo SpA (I).
- Gérant de Gosa S.D.C. (B) et Sodisco S.à r.L. (L).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).

Exercice 2012

- Président du Conseil d'Administration de Finer S.A. (L) (anciennement Erbe Finance S.A.), Financière Flo S.A.S. (F), Groupe Flo S.A. (F), Groupe Jean Dupuis S.A. (B), Helio Charleroi Finance S.A. (B), Kermadec S.A. (L), Solvay School Alumni A.S.B.L. (B) (*jusqu'en octobre 2012*), Swilux S.A. (L), Transcor Astra Group S.A. (B) et Unifem S.A.S. (F).
- Président et Administrateur de Distripar S.A. (B), Belgian Sky Shops S.A. (B), Filux S.A. (L) (*Président depuis mars 2012*) et Segelux S.A. (L) (anciennement Gesecalux S.A.) (*Président depuis mars 2012*).
- Président et Administrateur-Délégué de Newcor S.A. (B) (*jusqu'en décembre 2012*).
- Administrateur-Délégué de Carpar S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (*depuis novembre 2012*),

- Carpar S.A. (*jusqu'en novembre 2012*), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Erbe S.A. (B), Domaines Frère-Bourgeois (B) (*depuis décembre 2012*), Europart S.A. (B), Fibelpar S.A. (B) (*jusqu'en novembre 2012*), Fibelpar S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (*depuis novembre 2012*), Financière de la Sambre S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (anciennement Fingen S.A.), Frère-Bourgeois S.A. (B), Investor S.A. (B), Newcor S.A. en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (B) (*depuis décembre 2012*), Safimar S.A. (B), SCP S.A. (L) et Société des Quatre Chemins S.A. (B).
- Administrateur d'Acide Carbonique Pur S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., Affichage Holding S.A. (CH), AOT Holding Ltd. (CH), Banca Leonardo SpA (I), Belgian Ice Cream Group N.V. (B), Belholding Belgium S.A. (B), BSS Investments S.A. (B) en tant que représentant de Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (*depuis février 2012*), Carsport S.A. (B) (*depuis janvier 2012*), Fidentia Real Estate Investments (B), Newtrans Trading S.A. (B) (*de janvier à août 2012*), Grand Hôpital de Charleroi A.S.B.L. (B), Société Civile du Château Cheval Blanc (F), Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL), Starco Tielen N.V. (B), Transcor East Ltd. (CH) et TTR Energy S.A. (B).
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes et du Comité des Rémunérations de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur Suppléant de Cheval des Andes S.A. (Argentine).
- Membre du Conseil de Surveillance, du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité d'Audit de Métropole Télévision (M6) (F).
- Membre du Compensation Committee de Banca Leonardo SpA (I) (*depuis mai 2012*).
- Gérant de Gosa S.D.C. (B) et Sodisco S.à r.L. (L) (*depuis février 2012*).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Membre du Comité d'Investissement de Tikehau Capital Partners S.A.S. (F) (*jusqu'en décembre 2012*).

Exercice 2011

- Président du Conseil d'Administration de Finer S.A. (L) (anciennement Erbe Finance S.A.), Financière Flo S.A.S. (F), Groupe Flo S.A. (F), Groupe Jean Dupuis S.A. (B), Helio Charleroi Finance S.A. (B), Kermadec S.A. (L), Solvay School Alumni A.S.B.L. (B), Swilux S.A. (L), Transcor Astra Group S.A. (B) et Unifem S.A.S. (F).
- Président et Administrateur de Distripar S.A. (B) et Belgian Sky Shops S.A. (B).
- Président et Administrateur-Délégué de Newcor S.A. (B) (*depuis octobre 2011*).
- Vice-Président et Administrateur-Délégué de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (*jusqu'au 3 octobre 2011*).
- Administrateur-Délégué de Carpar S.A. (B), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Erbe S.A. (B), Europart S.A. (B), Fibelpar S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B) (anciennement Fingen S.A.) (*depuis le 3 octobre 2011*), Frère-Bourgeois S.A. (B), Investor S.A. (B), Safimar S.A. (B) (*depuis août 2011*), SCP S.A. (L), Société des Quatre Chemins S.A. (B) et Fingen S.A. (*jusqu'en octobre 2011*).
- Administrateur d'Acide Carbonique Pur S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A., Affichage Holding S.A. (CH), AOT Holding Ltd. (CH), Banca Leonardo SpA (I), Belgian Ice Cream Group N.V. (B) (*depuis décembre 2011*),

Belholding Belgium S.A. (B), Entremont Alliance S.A.S. (F) (*jusqu'en janvier 2011*), Fidentia Real Estate Investments (B) (*depuis novembre 2011*), Filux S.A. (L), Grand Hôpital de Charleroi A.S.B.L. (B), Newcor S.A. (B) (*jusqu'en octobre 2011*), Segelux S.A. (L) (anciennement Gesecalux S.A.) (L), Société Civile du Château Cheval Blanc (F), Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL), Transcor East Ltd. (CH), Société Générale d'Affichage S.A. (CH) (*jusqu'en avril 2011*), TTR Energy S.A. (B) et Starco Tielen N.V. (B) (*depuis décembre 2011*).

- Administrateur et Membre du Comité des Comptes et du Comité des Rémunérations de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur Suppléant de Cheval des Andes S.A. (Argentine).
- Membre du Conseil de Surveillance et du Comité des Nominations et des Rémunérations de Métropole Télévision (M6) (F).
- Gérant de Gosa S.D.C. (B) (*depuis novembre 2011*).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Membre du Comité d'Investissement de Tikehau Capital Partners S.A.S. (F).

Exercice 2010

- Président du Conseil d'Administration de Centre de Coordination de Charleroi S.A. (B) (*jusqu'en décembre 2010*), Erbe Finance S.A. (L), Financière Flo S.A.S. (F), Groupe Flo S.A. (F), Groupe Jean Dupuis S.A. (B), Helio Charleroi Finance S.A. (B), Kermadec S.A. (L), Solvay School Alumni A.S.B.L. (B), Swilux S.A. (L), Transcor Astra Group S.A. (B) et Unifem S.A.S. (F).
- Président et Administrateur de Distripar S.A. (B) et Belgian Sky Shops S.A. (B).
- Vice-Président et Administrateur-Délégué de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (B).
- Administrateur-Délégué de Carpar S.A. (B), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B), Erbe S.A. (B), Europart S.A. (B), Fibelpar S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B), Fingen S.A. (B), Frère-Bourgeois S.A. (B), Investor S.A. (B), SCP S.A. (L) (*depuis avril 2010*) et Société des Quatre Chemins S.A. (B).
- Administrateur d'Acide Carbonique Pur S.A. (B) en tant que représentant de Société des Quatre Chemins S.A. (*depuis mai 2010*), Acide Carbonique Pur S.A. (B) (*jusqu'en mai 2010*), Affichage Holding S.A. (CH), AOT Holding Ltd. (CH), Banca Leonardo SpA (I), Belholding Belgium S.A. (B), Entremont Alliance S.A.S. (F), Filux S.A. (L), Gesecalux S.A. (L), Grand Hôpital de Charleroi A.S.B.L. (B), Lyparis S.A. (F) (*jusqu'en juillet 2010*), Newcor S.A. (B), Société Civile du Château Cheval Blanc (F), Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL), Tikehau Capital Advisors S.A.S. (F) (*jusqu'en septembre 2010*), Transcor East Ltd. (CH), Société Générale d'Affichage S.A. (CH) (*depuis mai 2010*) et TTR Energy S.A. (B).
- Administrateur et Membre du Comité des Comptes et du Comité des Rémunérations de Pargesa Holding S.A. (CH).
- Administrateur Suppléant de Cheval des Andes S.A. (Argentine).
- Membre du Conseil de Surveillance et du Comité des Nominations et des Rémunérations de Métropole Télévision (M6) (F).
- Commissaire d'Agesca Nederland N.V. (NL) et Parjointco N.V. (NL).
- Membre du Comité d'Investissement de Tikehau Capital Partners S.A.S. (F).

Amaury de Seze Administrateur

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014

- Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners S.A.S. (F).
- Administrateur référent de Carrefour S.A. (F).
- Administrateur de BW Group (BM), Erbe S.A. (B), Imerys (F), Pargesa Holding S.A. (CH), Suez Environnement (F) (*jusqu'au 22 mai 2014*) et RM2 International S.A. (UK).
- Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe (F).
- Membre du Conseil d'Administration de Corporation Financière Power (CDN).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013

Exercice 2013

- Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners S.A.S. (F).
- Vice-Chairman de Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur référent de Carrefour S.A. (F).
- Administrateur de BW Group (BM), Erbe S.A. (B), Imerys (F), Pargesa Holding S.A. (CH), Suez Environnement (F), RM2 International S.A. (UK) (*depuis décembre 2013*) et Thales (F) (*jusqu'au 17 septembre 2013*).
- Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe (F).
- Membre du Conseil d'Administration de Corporation Financière Power (CDN).

Exercice 2012

- Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners S.A.S. (F).
- Vice-Chairman de Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur référent de Carrefour S.A. (F).
- Administrateur de BW Group (BM), Erbe S.A. (B), Imerys (F), Pargesa Holding S.A. (CH), Suez Environnement (F) et Thales (F).
- Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe (F).
- Membre du Conseil d'Administration de Corporation Financière Power (CDN).

Exercice 2011

- Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners S.A.S. (F).
- Vice-Chairman de Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur référent de Carrefour S.A. (F).
- Administrateur de BW Group (BM), Erbe S.A. (B), Imerys (F), Pargesa Holding S.A. (CH), Suez Environnement (F) et Thales (F).
- Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe (F).
- Membre du Conseil d'Administration de Corporation Financière Power (CDN).

Exercice 2010

- Président du Conseil d'Administration de Carrefour S.A. (F).
- Vice-Chairman de Corporation Financière Power (CDN).
- Administrateur de BW Group (BM), Erbe S.A. (B), Groupe Industriel Marcel Dassault S.A.S. (F), Imerys (F), Pargesa Holding S.A. (CH), Suez Environnement (F) et Thales (F).
- Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners S.A.S. (F).
- Membre du Conseil de Surveillance de Gras Savoye S.C.A. (F) et Publicis Groupe (F).
- Membre du Conseil d'Administration de Corporation Financière Power (CDN).

Jean Stéphane
Administrateur**Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014**

- Président du Conseil d'Administration de Besix S.A. (B), Tigenix (B), Nanocyl S.A. (B), Be.PharmBel (B), Be.PharmBel Manufacturing (B), Vesalius Biocapital (L), Vesalius I Sicar (L) et Vesalius II Sicar (L).
- Président – Administrateur-Délégué d'Innosté (B).
- Président de Welbio (B) et Fondation Louvain (B).
- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B), OncoDNA (B), Theravectys (F), Ronveaux (B) et Fondation Belge contre le Cancer (B).
- Membre de Belgian Academy of Science & Society (B).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Président du Conseil d'Administration de Besix S.A. (B), Tigenix (B), Nanocyl S.A. (B), Be.PharmBel (B), Be.PharmBel Manufacturing (B), IBA (B) (*jusqu'au 8 mai 2013*), Vesalius Biocapital (L), Vesalius I Sicar (L) et Vesalius II Sicar (L).
- Président – Administrateur-Délégué d'Innosté (B).
- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B), OncoDNA (B), Theravectys (F) et Ronveaux (B).
- Membre de Belgian Academy of Science & Society (B).

Exercice 2012

- Président du Conseil d'Administration de Besix S.A. (B), Tigenix (B), Nanocyl S.A. (B), Be.PharmBel (B), Be.PharmBel Manufacturing (B), IBA (B), Vesalius Biocapital (L), Vesalius I Sicar (L), Vesalius II Sicar (L), Biowin (B), Welbio (B) et Fondation Louvain (B).
- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B), OncoDNA (B), Theravectys (F), Uteron Pharma (B), Helse (F) et Fondation Belge contre le Cancer (B).
- Membre de Belgian Academy of Science & Society (B).

Exercice 2011

- Président du Conseil d'Administration de Besix S.A. (B), GlaxoSmithKline Biologicals (B), IBA (B), Vesalius Biocapital (L), Vesalius I Sicar (L) et Vesalius II Sicar (L).
- Administrateur de BNP Paribas Fortis (B), Auguria Residential Real Estate Fund S.A. (B) et Nanocyl S.A. (B).

Exercice 2010

- Président du Conseil d'Administration d'Aseptic Technologies (B), Besix S.A. (B), GlaxoSmithKline Biologicals (B), IBA (B), Vesalius Biocapital (L), Vesalius I Sicar (L) et Vesalius II Sicar (L).
- Administrateur de Fortis Banque S.A. (B) et Nanocyl S.A. (B).

Martine Verluysen
Administrateur**Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014**

- Administrateur de 3i Group plc. (UK), STMicroelectronics N.V. (NL) et Thomas Cook Group plc. (UK).
- Présidente du Comité d'Audit de l'Administration de la Région flamande (B), Thomas Cook Group plc. (UK) et STMicroelectronics N.V. (NL).

- Membre du Valuation Committee et du Nomination Committee de 3i Group plc. (UK).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Administrateur de 3i Group plc. (UK), STMicroelectronics N.V. (NL) et Thomas Cook Group plc. (UK).
- Présidente du Comité d'Audit de l'Administration de la Région flamande (B), Thomas Cook Group plc. (UK) et STMicroelectronics N.V. (NL) (*depuis mai 2013*).

Exercice 2012

- Administrateur de 3i Group plc. (UK) (*depuis janvier 2012*), STMicroelectronics N.V. (NL) (*depuis mai 2012*) et Thomas Cook Group plc. (UK).
- Membre du Conseil d'Administration d'Incofin cvso (B).
- Présidente du Comité d'Audit de l'Administration de la Région flamande (B) et Thomas Cook Group plc. (UK) (*depuis février 2012*).

Exercice 2011

- Administrateur de Thomas Cook Group plc. (UK) (*depuis mai 2011*).
- Membre du Conseil d'Administration d'Incofin cvso (B).
- Membre du Comité d'Audit de l'Administration de la Région flamande (B) (*jusqu'en janvier 2011*).
- Présidente du Comité d'Audit de l'Administration de la Région flamande (B) (*depuis février 2011*).

Exercice 2010

- Membre du Conseil d'Administration d'Incofin cvso (B).
- Membre du Comité d'Audit de l'Administration de la Région flamande (B) (*depuis février 2010*).

Arnaud Vial
Administrateur**Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères en 2014**

- Dirigeant (Premier Vice-Président) de Power Corporation du Canada (CDN) et Corporation Financière Power (CDN).
- Dirigeant (Vice-Président) de Victoria Square Ventures Inc. (CDN).
- Administrateur Dirigeant (Vice-Président) de 3249531 Canada Inc. (CDN), 4190297 Canada Inc. (CDN), Power Pacific Equities Limited (CDN) et Corporation Energie Power (CDN).
- Administrateur et Vice-Président du Conseil de Société Industrielle HMM (L).
- Administrateur de 4400046 Canada Inc. (CDN), 8495122 Canada Inc. (CDN), DP Immobilier Québec (CDN), CF Real Estate Maritimes Inc. (CDN), CF Real Estate Max Inc. (CDN), CF Real Estate First Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Sagard Capital Partners Management Corp. (CDN), Square Victoria Digital Properties Inc. (CDN), 9059-2114 Québec Inc. (CDN), DuProprio Inc. (CDN), VR Estates Inc. (CDN), ComFree-Commission Free Realty Inc. (CDN), 0757075 B.C. Ltd. (CDN) et Pargesa Holding S.A. (CH).

Liste des activités et autres mandats exercés dans des sociétés belges et étrangères de 2010 à 2013**Exercice 2013**

- Dirigeant (Premier Vice-Président) de Power Corporation du Canada (CDN) et Corporation Financière Power (CDN).
- Dirigeant (Vice-Président) de Victoria Square Ventures Inc. (CDN).
- Administrateur Dirigeant (Vice-Président) de 3249531 Canada Inc. (CDN), 4190297 Canada Inc. (CDN), Power Pacific Equities Limited (CDN), 7575343 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'au 31 décembre 2013)* et Corporation Energie Power (CDN).
- Administrateur et Vice-Président du Conseil de Société Industrielle HMM (L) *(depuis mai 2013)*.
- Administrateur de 4400046 Canada Inc. (CDN), 8495122 Canada Inc. (CDN) *(depuis avril 2013)*, DP Immobilier Québec (CDN), CF Real Estate Maritimes Inc. (CDN), CF Real Estate Max Inc. (CDN), CF Real Estate First Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Sagard Capital Partners Management Corp. (CDN), Square Victoria Digital Properties Inc. (CDN), 9059-2114 Québec Inc. (CDN), DuProprio Inc. (CDN), VR Estates Inc. (CDN), ComFree-Commission Free Realty Inc. (CDN), 0757075 B.C. Ltd. (CDN) et Pargesa Holding S.A. (CH).

Exercice 2012

- Dirigeant (Premier Vice-Président) de Power Corporation du Canada (CDN) et Corporation Financière Power (CDN).
- Dirigeant (Vice-Président) de Victoria Square Ventures Inc. (CDN).
- Administrateur Dirigeant (Vice-Président) de 3249531 Canada Inc. (CDN), 4190297 Canada Inc. (CDN), Power Pacific Equities Limited (CDN), 7575343 Canada Inc. (CDN) et Corporation Energie Power (CDN) *(depuis mars 2012)*.
- Administrateur de 4400046 Canada Inc. (CDN), DP Immobilier Québec (CDN), CF Real Estate Maritimes Inc. (CDN), CF Real Estate Max Inc. (CDN), CF Real Estate First Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Sagard Capital Partners Management Corp. (CDN), Square Victoria Digital Properties Inc. (CDN), 9059-2114 Québec Inc. (CDN), DuProprio Inc. (CDN), VR Estates Inc. (CDN), ComFree-Commission Free Realty Inc. (CDN), 0757075 B.C. Ltd. (CDN) et Pargesa Holding S.A. (CH).

Exercice 2011

- Dirigeant (Premier Vice-Président) de Power Corporation du Canada (CDN) et Corporation Financière Power (CDN).
- Dirigeant (Vice-Président) de 152245 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 171263 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, Victoria Square Ventures Inc. (CDN), Gelprim Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, Power Communications Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, Power Corporation International (CDN) *(jusqu'en juin 2011)* et Power Financial Capital Corporation (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*.
- Administrateur Dirigeant (Président) de 3121011 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*.
- Administrateur Dirigeant (Vice-Président) de 3249531 Canada Inc. (CDN), 3411893 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 3439453 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 4190297 Canada Inc. (CDN), 4400003 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 4400020 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, Power Pacific Equities Limited (CDN), 4507037 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*,

- 4524781 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 4524799 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 4524802 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 4507045 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 4507088 Canada Inc. (CDN) *(jusqu'en juin 2011)*, 4400046 Canada Inc. (CDN) et 7575343 Canada Inc. (CDN).
- Administrateur de DP Immobilier Québec (CDN) *(depuis octobre 2011)*, CF Real Estate Maritimes Inc. (CDN) *(depuis octobre 2011)*, CF Real Estate Max Inc. (CDN) *(depuis octobre 2011)*, CF Real Estate First Inc. (CDN) *(depuis octobre 2011)*, Power Financial Europe B.V. (NL), Sagard Capital Partners Management Corp. (CDN), Square Victoria Digital Properties Inc. (CDN), 9059-2114 Québec Inc. (CDN), DuProprio Inc. (CDN), Private Real Estate Corporation (CDN) *(société dissoute en 2011)*, VR Estates Inc. (CDN), 1083411 Alberta Ltd. (CDN) *(société dissoute en 2011)*, ComFree-Commission Free Realty Inc. (CDN), 0757075 B.C. Ltd. (CDN) et Pargesa Holding S.A. (CH).

Exercice 2010

- Dirigeant (Premier Vice-Président) de Power Corporation du Canada (CDN) et Corporation Financière Power (CDN).
- Dirigeant (Vice-Président) de 152245 Canada Inc. (CDN), 171263 Canada Inc. (CDN), Victoria Square Ventures Inc. (CDN), Gelprim Inc. (CDN), Power Communications Inc. (CDN), Power Corporation International (CDN) et Power Financial Capital Corporation (CDN).
- Administrateur Dirigeant (Président) de 3121011 Canada Inc. (CDN).
- Administrateur Dirigeant (Vice-Président) de 3249531 Canada Inc. (CDN), 3411893 Canada Inc. (CDN), 3439453 Canada Inc. (CDN), 4190297 Canada Inc. (CDN), 4400003 Canada Inc. (CDN), 4400020 Canada Inc. (CDN), Power Pacific Equities Limited (CDN), 4507037 Canada Inc. (CDN), 4524781 Canada Inc. (CDN), 4524799 Canada Inc. (CDN), 4524802 Canada Inc. (CDN), 4507045 Canada Inc. (CDN), 4507088 Canada Inc. (CDN) et 7575343 Canada Inc. (CDN) *(depuis juin 2010)*.
- Administrateur de 4400046 Canada Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), Sagard Capital Partners Management Corp. (CDN), Square Victoria Digital Properties Inc. (CDN), 9059-2114 Québec Inc. (CDN), DuProprio Inc. (CDN), Private Real Estate Corporation (CDN), VR Estates Inc. (CDN), 1083411 Alberta Ltd. (CDN), ComFree-Commission Free Realty Inc. (CDN), 0757075 B.C. Ltd. (CDN) et Pargesa Holding S.A. (CH) *(depuis mai 2010)*.

Lexique

En ce qui concerne les termes relatifs aux données financières des participations, reprises de la page 48 à la page 69, il convient de se référer aux définitions propres à chaque société reprises dans leur communication financière.

La terminologie spécifique utilisée dans la partie dédiée aux « Comptes au 31 décembre 2014 » renvoie au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté dans l'Union européenne. Enfin, les termes repris dans la partie « Déclaration de Gouvernance d'Entreprise » font directement référence au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 et autres législations spécifiques.

Actif net ajusté

L'actif net ajusté est une référence conventionnelle obtenue en ajoutant à la valeur de marché du portefeuille de participations les autres actifs, déduction faite des dettes.

Les principes de valorisation retenus sont les suivants :

- Les participations cotées, incluant les actions détenues en autocontrôle, sont évaluées au cours de clôture. Néanmoins, la valeur des actions affectées à la couverture d'engagements éventuels pris par le groupe est plafonnée au prix de conversion/d'exercice.
- Les participations non cotées sont valorisées à la valeur comptable, sous déduction des éventuelles pertes de valeur, ou à la quote-part dans les fonds propres, à l'exception des sociétés non consolidées ou non mises en équivalence du Pilier Financier qui sont évaluées quant à elles à la valeur de marché, telles que fournies par les gestionnaires des fonds.
- La trésorerie/l'endettement net, reprenant la trésorerie et les quasi liquidités déduites des dettes de la composante Holding du groupe GBL (plus de détails sont fournis en page 89), est évalué à la valeur comptable ou à la valeur de marché.

Analyse économique du résultat

Cash earnings

- Les cash earnings comprennent principalement les dividendes issus des participations, les recettes provenant de la gestion de la trésorerie nette et de récupérations fiscales, déduction faite des frais généraux et impôts.

Les cash earnings constituent également un support pour la détermination du niveau global de distribution par la société.

Mark to market et autres non cash

- La notion de mark to market est l'un des fondements de la méthode de valorisation à la juste valeur telle que définie par les normes comptables internationales IFRS, qui a pour principe de valoriser les actifs et passifs à la date de clôture du bilan à leur valeur de marché.
- Les éléments de mark to market et autres non cash dans les comptes de GBL traduisent les variations de juste valeur d'instruments financiers achetés ou émis (obligations, échangeables ou convertibles, actifs de trading, options), la charge actuarielle de passifs financiers évalués au coût amorti ainsi que l'ajustement d'éléments de cash earnings conformément au référentiel IFRS (dividendes décrétés, non payés dans l'exercice comptable mais avant la date d'approbation des états financiers, frais d'augmentation de capital/achats de titres, dividendes sur actions propres, ...). Ces variations n'influencent pas la position de trésorerie du groupe.

Entreprises opérationnelles (associées ou consolidées) et Pilier Financier

- Cette colonne reprend le résultat des sociétés opérationnelles associées c'est-à-dire des sociétés opérationnelles dans lesquelles le groupe a une influence notable. L'exercice d'une influence notable est présumé si le groupe dispose, directement ou indirectement par le biais de ses filiales, de plus de 20 % des droits de vote. Les entreprises opérationnelles associées sont comptabilisées dans les états financiers consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.
- Elle reprend également le résultat quote-part groupe des sociétés opérationnelles consolidées, c'est-à-dire que le groupe contrôle. Le contrôle est présumé exister lorsque GBL détient, directement ou indirectement, plus de 50 % des droits de vote d'une entité.
- Enfin, cette colonne inclut également la contribution du résultat du Pilier Financier (Sienna Capital, Ergon Capital Partners (ECP), ECP II et III, Sagard, Sagard II et III et Mérieux Développement).

Eliminations, plus-values, dépréciations et reprises

Les éliminations, plus-values, dépréciations et reprises reprennent les annulations des dividendes perçus des entreprises associées ou opérationnelles consolidées ainsi que les résultats sur cessions, dépréciations et reprises d'actifs non courants et sur les activités abandonnées.

Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (calcul de base)

Il correspond au nombre d'actions ordinaires en circulation au début de la période, déduction faite des actions propres, ajusté du nombre d'actions ordinaires remboursées (réduction de capital) ou émises (augmentation de capital), ou encore vendues ou rachetées au cours de la période, multiplié par un facteur de pondération en fonction du temps.

Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (calcul dilué)

Il s'obtient en ajoutant les actions dilutives potentielles au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (calcul de base). Dans le cas présent, les actions dilutives potentielles correspondent aux options d'achat accordées par le groupe.

Participation du groupe

- En **capital** : est le pourcentage détenu directement et indirectement via les sociétés intermédiaires consolidées, calculé sur base du nombre d'actions émises au 31 décembre.
- En **droit de vote** : est le pourcentage détenu directement et indirectement via les sociétés intermédiaires consolidées, calculé sur base du nombre de droits de vote existants au 31 décembre, y compris les droits de vote suspendus.

Return annuel brut

Le return annuel brut est calculé sur base du cours de bourse en tenant compte du dividende brut encaissé (réinvesti).

Il est égal au

$$\frac{\text{Dividende brut encaissé} + \text{variation du cours de bourse du 1^{er} janvier au 31 décembre}}{\text{Cours de bourse au 1^{er} janvier}}$$

Vélocité sur flottant (%)

La vélocité sur flottant, exprimée en pourcentage, est un indicateur de l'activité boursière d'une société cotée, qui correspond au rapport entre le nombre de titres traités en bourse sur un exercice et le flottant au 31 décembre de cet exercice.

Le flottant d'une société cotée en bourse correspond à la partie des actions effectivement susceptibles d'être échangées en bourse. Il peut être exprimé en valeur ou plus fréquemment en pourcentage de la capitalisation.

Paiement du dividende et système ESES

ESES, pour « Euroclear Settlement for Euronext-zone Securities », est la plateforme intégrée pour les opérations boursières de NYSE-Euronext Bruxelles, Paris et Amsterdam et les opérations hors bourse en titres qui sont négociées sur ces bourses (OTC).

- Le calendrier théorique pour la distribution du dividende est le suivant : Ex-Date : date (début du jour de bourse) à partir de laquelle la négociation sur le titre sous-jacent s'effectue hors distribution ou ex-droit ;
- Record Date (Ex-date+1) : date à laquelle les positions sont arrêtées par le dépositaire central (à la fin du jour de bourse, après dénouement) afin de déterminer les comptes des ayants droit à l'opération de distribution ;
- Payment Date : date de paiement de la distribution en numéraire, au plus tôt le lendemain du « Record Date ».

Compte tenu du délai de règlement-livraison et de transfert de propriété corrélatif à J+2 (J étant la date de l'opération), le dernier jour où l'on négocie le titre avec droit au dividende se situe la veille de l'Ex-Date.

System Paying Agent

Dans ESES, l'entité procédant à la distribution est dénommée l'agent payeur du système (System Paying Agent). Il s'agit de la partie responsable, au sein d' Euroclear Belgium, du paiement aux autres participants du dividende. Il s'agit soit d'un agent payeur externe (un participant du dépositaire central) soit du dépositaire central lui-même.

Personnes responsables

1 Responsables du document

Albert Frère

CEO et Administrateur-Délégué

Ian Gallienne

Administrateur-Délégué

Gérard Lamarche

Administrateur-Délégué

2 Déclaration des personnes responsables des états financiers et du rapport de gestion

Albert Frère, Ian Gallienne et Gérard Lamarche, le Management Exécutif, et William Blomme, le Directeur Financier, attestent, au nom et pour le compte de GBL, qu'à leur connaissance,

- les états financiers au 31 décembre 2014 contenus dans le présent rapport annuel, ont été établis conformément aux normes comptables applicables (IFRS ou droit comptable belge), et donnent une image fidèle du patrimoine telle que définie par les normes IAS/IFRS, de la situation financière et des résultats de GBL et des entreprises comprises dans la consolidation ⁽¹⁾ ;
- le rapport de gestion ⁽²⁾ présenté dans le rapport annuel contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de GBL et des entreprises comprises dans la consolidation ⁽¹⁾, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

3 Commissaire

Deloitte Reviseurs d'Entreprises SC s.f.d. SCRL

Représentée par Michel Denayer
Berkenlaan 8b
1831 Diegem
Belgique

(1) Les « entreprises comprises dans la consolidation » comprennent les sociétés filiales de GBL au sens de l'article 6 du Code des Sociétés
Voir la liste des sociétés filiales à la page 84

(2) Document établi par le Conseil d'Administration du 13 mars 2015

Pour plus d'informations

Groupe Bruxelles Lambert
Avenue Marnix 24
1000 Bruxelles
Belgique
RPM : Bruxelles
TVA : BE 0407 040 209
ING : 310-0065552-66
IBAN : BE 07 3100 0655 5266
BIC : BBRUBEBB
Site Internet : <http://www.gbl.be>

Pour obtenir des renseignements sur GBL :

Tél. : +32 (0)2 289 17 17

Fax : +32 (0)2 289 17 37

Dit jaarverslag is ook verkrijgbaar in het Nederlands
This annual report is also available in English

Design et réalisation : www.landmarks.be

© Photographies : p. 28-29 : © Total - © Médiathèque Lafarge, G. Osodi, CAPA Pictures - © Photothèque Imerys - © sgs.brand@sgs.com, Corporate Communications & IR, SGS - © GDF SUEZ, Bestimage, Ozkazanc Yunus, Neus, Brunet, Miro, Meyssonier Antoine - © Photothèque Umicore / p. 30-31 : © Shutterstock / p. 36-37 : © Pernod Ricard, The Absolut Company / p. 3, 49, 51 : © Médiathèque Lafarge - Cyrille Dubreuil / p. 3, 49, 53 : © Total / p. 3, 49, 55 : © Imerys / p. 3, 49, 57 : © sgs.brand@sgs.com / p. 3, 49, 59 : © Pernod Ricard, The Absolut Company / p. 3, 49, 61 : © GDF SUEZ Polar Media, Smith Alasdair / p. 63, 65 : © Umicore / p. 67 : © Shutterstock / Couverture 1, p. 70-71, 86, 138-139, portraits et photos de groupe : © David Plas

Imprimé en Belgique par Van der Poorten

