

**Delivering  
meaningful  
growth**

**GBL**



# Assemblée Générale Ordinaire 2026

7 mai 2026

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Exécution de la stratégie .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Performance opérationnelle .....</b>	<b>13</b>
<b>3.</b>	<b>Résultats financiers .....</b>	<b>19</b>
<b>4.</b>	<b>Engagement solidaire – GBL ACT.....</b>	<b>23</b>
<b>5.</b>	<b>Perspectives .....</b>	<b>25</b>
<b>6.</b>	<b>Annexe .....</b>	<b>29</b>





# 1. Exécution de la stratégie

# Étapes significatives vers les objectifs stratégiques à moyen terme

**1**

**Simplification  
du portefeuille**

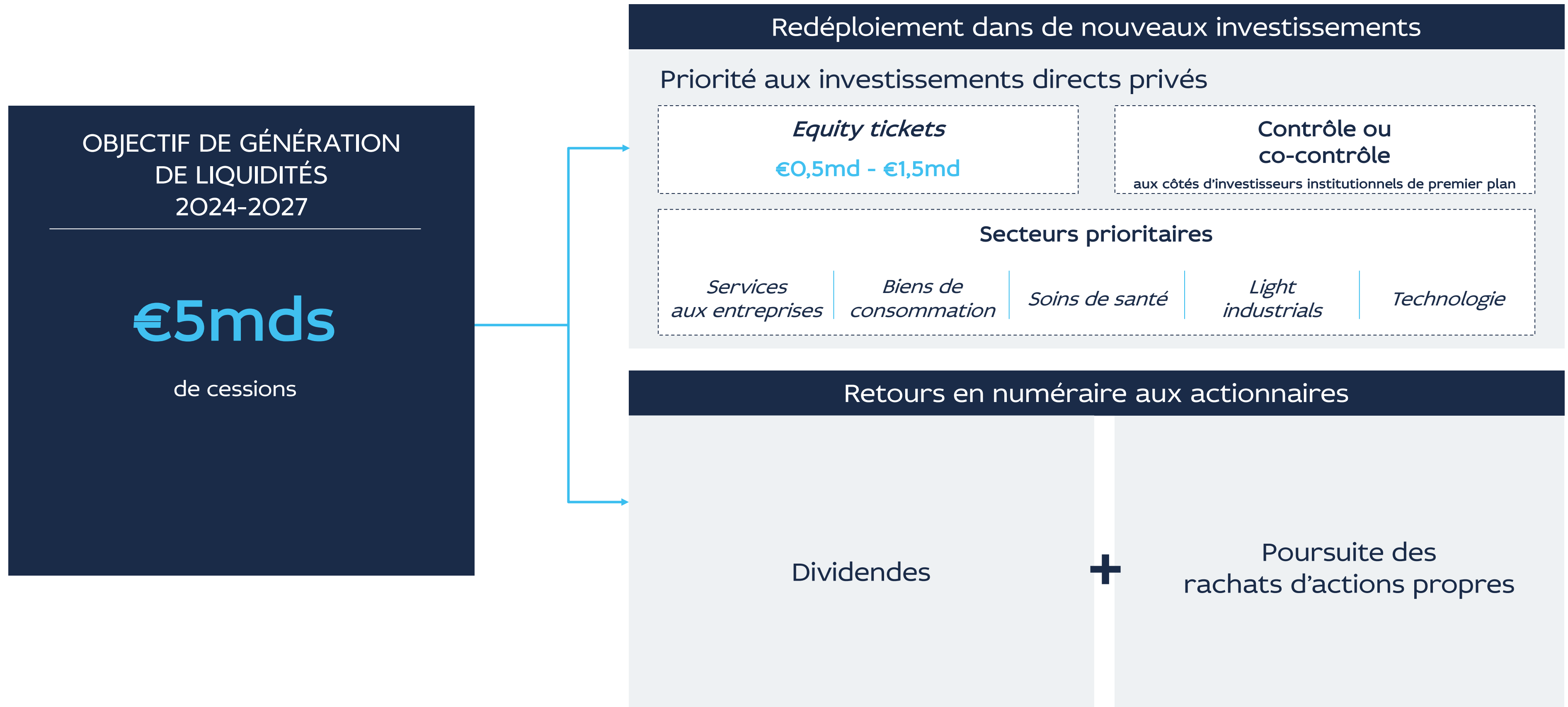
**2**

**Attention portée  
aux actifs privés  
directs**

**3**

**Retours attractifs  
aux  
actionnaires**

# Exécution de la trajectoire stratégique



# ① Simplification du portefeuille : solide progrès dans la génération de liquidités



(1) La somme des cessions de (i) adidas (€1,7md) en 2024, (ii) GBL Capital (€1,7md), SGS (€0,8md) et Umicore (€0,3md) en 2025 et (iii) Umicore (€0,3md) en février 2026 et Concentrix (€0,1md) en avril 2026

# ① Simplification du portefeuille : cessions au travers des classes d'actifs

Classes d'actifs non stratégiques		Actifs cotés		
Accords signés ou projets de cession d'une part significative des actifs de GBL Capital et Sienna Investment Managers				
Actifs privés indirects	Gestion d'actifs pour compte de tiers			
				
Monétisation significative à la suite de la cession <sup>(1)</sup> d'une large part des actifs	Signature d'accords <sup>(2)</sup> afin de céder des positions dans ces activités	Mars 2025 de 19,1 % à 14,6 % <sup>(3)</sup>	Novembre 2025 de 15,9 % à c. 8,0 % + Février 2026 sortie du capital	Avril 2026 de 14,4 % à 4,5 %
€1,7md produit total de cession	  	€0,8md produit total de cession	€0,6md <sup>(4)</sup> produit total de cession	€0,1md produit total de cession
GBL Capital ne prendra plus de nouveaux engagements	GBL est en bonne voie pour céder la quasi-totalité de Sienna Investment Managers d'ici la fin du S1 2026	GBL demeure le premier actionnaire et continue à soutenir la société et son équipe dirigeante		

(1) Annoncé le 3 novembre 2025 ; inclut le transfert de €0,6md d'engagements non appelés

(2) Sienna Gestion et Sienna Private Credit le 19 décembre 2025 ; Sienna Real Estate le 13 février 2026

(3) La participation de GBL dans SGS ayant été ramenée par la suite à 14,3 %, principalement en raison de l'augmentation de capital de SGS résultant du dividende en actions

(4) €0,3md en novembre 2025 et €0,3md en février 2026

## ② Accent mis sur les actifs privés directs : création de valeur significative de + €641m<sup>(1)</sup>

### Poursuite de la création de valeur

+ €641m<sup>(1)</sup>

porté par les sociétés  
de soins de santé



### Soutien à la croissance future

~ €150m

injection de capital



*Les futurs investissements dans des actifs privés directs seront soutenus par :*

### Une équipe d'investissement renforcée

Deux *Investment Partners*  
additionnels



Bilge Ogut



Michael Ogrinz

### Une force de frappe financière

Liquidités

€4,8m<sup>(2)</sup>

Loan to Value

0,0 %<sup>(2)</sup>

### Une maturité allongée de la dette

Placement obligataire<sup>(3)</sup>  
à maturité 10 ans

€500m

avec succès

(1) Affidea + €514m, Sanoptis + €125m, Canyon - €12m, Voodoo + €12m et Parques Reunidos + €1m

(2) N'inclut pas les cessions d'Umicore en février 2026 et de Concentrix en avril 2026

(3) Le 14 janvier 2026

## ② Accent mis sur les actifs privés directs : nouvel investissement avec une position de co-contrôle<sup>(1)</sup>



**45 %**

participation de co-contrôle  
aux côtés de CVC

**€0,5md**

investissement en fonds propres

**T2 2026**

*closing* prévu de la transaction

**Soins de santé**

Un spécialiste de premier plan en *MedTech* ophtalmique avec :



- Une gamme complète de solutions ophtalmiques pour les chirurgies de la cataracte et réfractives
- Un portefeuille de produits tels que des lentilles intraoculaires, des instruments chirurgicaux, des appareils et des gouttes ophtalmiques
- Des quartiers généraux au Royaume-Uni et sites de production au Royaume-Uni, en Suisse et au Portugal
- Une présence commerciale dans ~ 80 pays sur six continents

L'investissement de GBL s'appuie sur des moteurs de croissance attractifs à long terme :

- Une population vieillissante
- Une demande croissante pour des soins ophtalmiques de haute qualité



(1) Annoncé le 9 février 2026

## ② Accent mis sur les actifs privés directs : nouvel investissement avec une position de contrôle<sup>(1)</sup>

**BUKO.** GROUP

**Participation majoritaire**  
avec un réinvestissement  
du management

—  
**€0,5md**

investissement en fonds propres

—  
**T3 2026**

*closing* prévu de la transaction

—  
**Services aux entreprises**

**Une plateforme de premier plan  
de gestion temporaire du trafic avec :**

- Des solutions de bout en bout visant à assurer la conformité réglementaire et la sécurité routière dans des environnements à faible vitesse, accompagnant principalement les investissements dans les infrastructures de services publics, les projets de construction et les événements
- Une présence significative aux Pays-Bas, en Suède et au R.-U. ainsi que des activités en Allemagne
- L'ambition de poursuivre l'expansion de ses activités en Europe à travers d'une croissance organique et du *M&A*

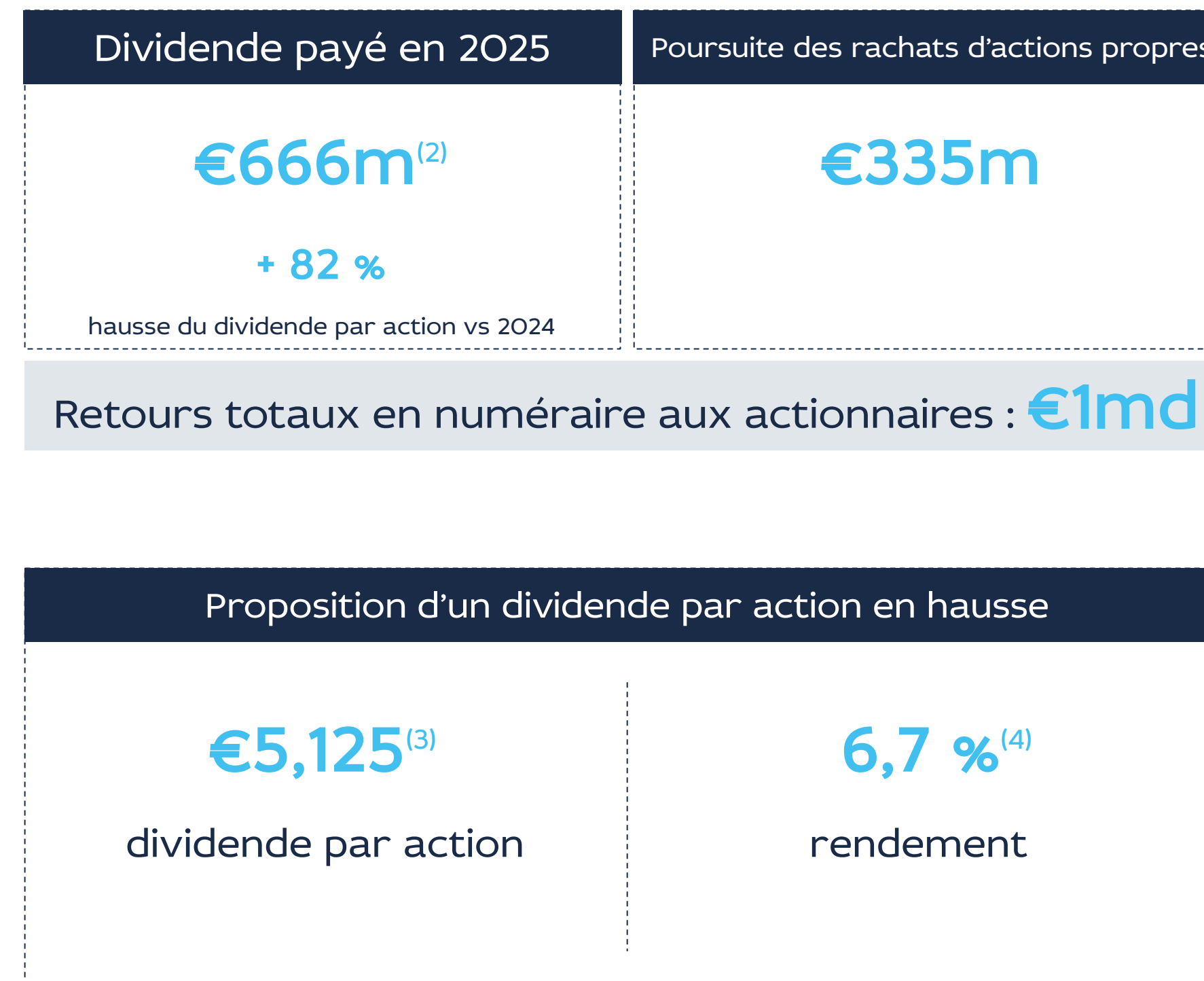
L'investissement de GBL s'appuie sur des moteurs de croissance attractifs à long terme :

- Importance croissante tant de la conformité réglementaire que de l'externalisation auprès de prestataires tiers
- Cycles favorables d'investissement en infrastructure



(1) Annoncé le 23 avril 2026

## ③ Retours attractifs pour les actionnaires : TSR à deux chiffres



(1) Du 31 décembre 2024 au 31 décembre 2025

(2) Approuvé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 2 mai 2025 pour l'exercice 2024; mis en paiement à partir du 13 mai 2025

(3) Payable au cours de l'exercice 2026 au titre de l'exercice 2025 ; de manière usuelle, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire de GBL

(4) Basé sur le cours de GBL de €75,95 au 31 décembre 2025



## 2. Performance opérationnelle

# Performance opérationnelle

Actifs cotés  
(54 % du portefeuille)



- Accélération des progrès vers les objectifs à moyen terme<sup>(1)</sup>
- 2025 :
  - + 5,6 % croissance organique du chiffre d'affaires
  - + 70 pb croissance de la marge opérationnelle ajustée
  - 28 acquisitions<sup>(2)</sup> et celle de ATS :
    - acteur de premier plan aux É.-U.
    - la plus importante acquisition à ce jour
    - position en Amérique du Nord significativement renforcée<sup>(3)</sup>

(1) De 2024 jusqu'à 2027 dans le cadre de *Strategy 27*

(2) Inclut les acquisitions jusqu'au 23 avril 2026

(3) L'objectif d'au moins doubler le chiffre d'affaires en Amérique du Nord est déjà atteint à 80 % à la suite de cette acquisition

# Performance opérationnelle

Actifs cotés  
(54 % du portefeuille)



- Progression dans l'ensemble de l'activité
- 2025 :
  - + 13 % croissance<sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires
  - croissance<sup>(1)</sup> à deux chiffres sur l'ensemble des marchés et canaux
  - €2,1mds de résultat opérationnel (vs €1,3md en 2024)
  - progression significative de la marge
- Prévisions 2026-2028 :
  - croissance<sup>(1)</sup> annuelle du chiffre d'affaires *high-single-digit*
  - TMVA<sup>(2)</sup> *mid-teen* du résultat opérationnel
  - lancement en 2026 d'un programme de rachats d'actions propres pouvant atteindre €1md



- Recentrage stratégique sur les produits premium à plus haute marge, avec les cessions de :
  - l'activité du vin
  - Imperial Blue
- Gains d'efficacité significatifs<sup>(3)</sup> pour compenser les défis macroéconomiques et géopolitiques
- FY 2026<sup>(4)</sup> : amélioration du chiffre d'affaires organique net, davantage concentré sur le S2
- FY 2027 - FY 2029<sup>(4)</sup> :
  - chiffre d'affaires organique net : + 3 % à + 6 % par an
  - progression annuelle de la marge<sup>(5)</sup>

(1) Croissance à taux de change constants pour la marque adidas

(2) Sur la période de trois ans 2026-2028

(3) Exercice 2023 - Exercice 2025 : €900m réalisés ; Exercice 2026 - Exercice 2029 : €1md projeté

(4) L'année financière de Pernod Ricard s'achève le 30 juin

(5) Résultat opérationnel courant (« ROC »)

# Performance opérationnelle

Actifs cotés  
(54 % du portefeuille)



- Adaptation aux conditions de marché
- 2025 :
  - discipline en matière de tarification et de coûts
  - EBITDA ajusté de **€540m**, en ligne avec les prévisions du groupe malgré un effet de change défavorable
  - lancement d'un programme de réduction des coûts et d'amélioration de la performance visant à générer **€50m - €60m p.a.**
- 2026:
  - investissement de **€50m** de l'État français pour une participation minoritaire dans le projet lithium stratégique EMILI



- Progrès dans l'exécution de la feuille de route 2028<sup>(1)</sup> :
  - allocation équilibrée du capital
  - optimisation du potentiel de génération de trésorerie des activités de base
- 2025:
  - **€100m** de gains d'efficacité
  - amélioration significative de l'EBITDA ajusté et de la marge
  - dépenses d'investissement limitées
- Vente des inventaires d'or à des prix record<sup>(2)</sup>
  - **€416m** de produits nets de cession<sup>(3)</sup>

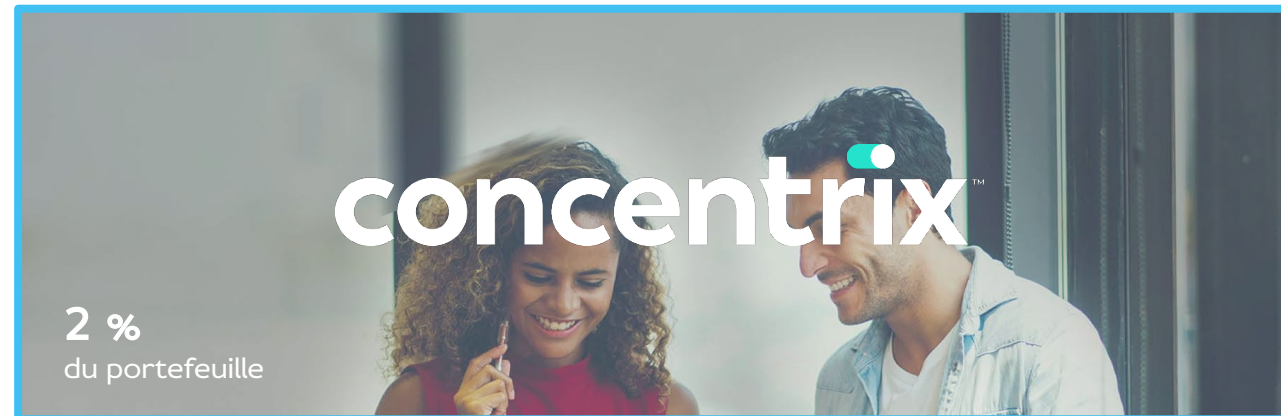
(1) Annoncé en mars 2025

(2) La vente et le leasing subséquent des inventaires d'or immobilisés à diverses contreparties a été finalisé le 13 octobre 2025

(3) Les produits nets de cession (montants après taxes) sont basés pro forma sur les règles fiscales en vigueur dans chaque pays

# Performance opérationnelle

Actifs cotés  
(54 % du portefeuille)



2 %  
du portefeuille

- FY 2025 :
  - croissance du chiffre d'affaires<sup>(1)</sup> de + 2,1 % et solide génération de *free cash flow*, dépassant les prévisions du groupe<sup>(2)</sup>
  - retours substantiels aux actionnaires<sup>(3)</sup> et remboursement de la dette
  - investissements dans la croissance à long terme impactant les marges
- Prévisions FY 2026 :
  - croissance de + 1,5 % à + 3,0 % du chiffre d'affaires<sup>(1)</sup>, résultat opérationnel en progression et *free cash flow* significatif<sup>(4)</sup>
  - croissance à long terme soutenue par les investissements en cours



< 1 %  
du portefeuille

- 2025 :
  - marché aux nombreux défis
    - demande en berne
    - promotions agressives des concurrents
  - cessions des activités dans les marchés émergents
  - annonce d'initiatives d'accélération de l'efficacité
- Priorités pour 2026 :
  - croissance des volumes
  - extension du programme de transformation des coûts
  - génération de liquidités
  - revue stratégique

(1) À taux de change constants

(2) Prévisions FY 2025 : croissance du chiffre d'affaires de + 1,75 % à + 2,0 % et *free cash flow* ajusté de \$585m - \$610m (vs \$626m rapporté)

(3) Retours aux actionnaires (dividendes + rachats d'actions propres) de \$258m vs une prévision de \$240m

(4) \$630m - \$650m

# Performance globale solide et création de valeur

Actifs privés directs  
(32 % du portefeuille)

+ €641m<sup>(1)</sup>  
Création de valeur en 2025



La dynamique soutenue est renforcée par une injection de capital de €150m au T4 2025

+ **17 %**<sup>(2)</sup>

croissance du chiffre d'affaires  
+ 6 %<sup>(3)</sup> organique

**1,9X** MoIC<sup>(6)</sup>



La position de leader international se consolide rapidement, avec des positions de leader dans 4 des 6 pays

+ **18 %**<sup>(4)</sup>

croissance du chiffre d'affaires  
+ 8 %<sup>(5)</sup> organique

**1,5X** MoIC<sup>(6)</sup>



Dans un contexte sectoriel difficile, l'annonce par le groupe en 2026 d'un ajustement stratégique des structures organisationnelles et de coûts renforcera sa compétitivité à long terme

**(6) %**

évolution du chiffre d'affaires

**0,7X** MoIC<sup>(6)</sup>

(1) Affidea, Sanoptis et Canyon (ensemble + €627m), Voodoo (+ €12m) et Parques Reunidos (+ €1m)

(2) Le chiffre d'affaires rapporté de 2025 est partiellement impacté par les cessions en cours en Hongrie (i.e., les chiffres publiés pour 2025 excluent la Hongrie, tandis que ceux pour 2024 l'incluent) ; la croissance pro forma du chiffre d'affaires hors Hongrie dépasse + 20 % pour l'exercice 2025

(3) Croissance sur base comparable, excluant l'impact des acquisitions réalisées durant la période précédente

(4) Inclut l'annualisation du M&A de cliniques finalisé

(5) Utilise le périmètre existant au début de la période la plus ancienne

(6) Multiple de Capital Investi, soit *Multiple on Invested Capital* = (Valeur réalisée + Valeur non réalisée (ANR) / Investissement total)



### 3. Résultats financiers



# Cash earnings en hausse à €381m

## Cash earnings

Cash earnings en hausse à €381m (€336m en 2024) :

- Dividendes des investissements €367m (vs €389m en 2024):
  - contributions moindres de :
    - SGS, suite à la réduction de la participation au T1 2025 (- €28m)
    - Umicore, suite à la réduction du dividende par action (- €22m)
  - contribution plus élevée de :
    - GBL Capital (+ €19m)
- Produits d'intérêts significativement plus élevés (+ €35m), dividende sur l'autocontrôle (+ €21m) et revenus financiers du yield enhancement (+ €8m) plus élevés

## Résultat net consolidé

Résultat net consolidé de €(625)m (€132m en 2024) :

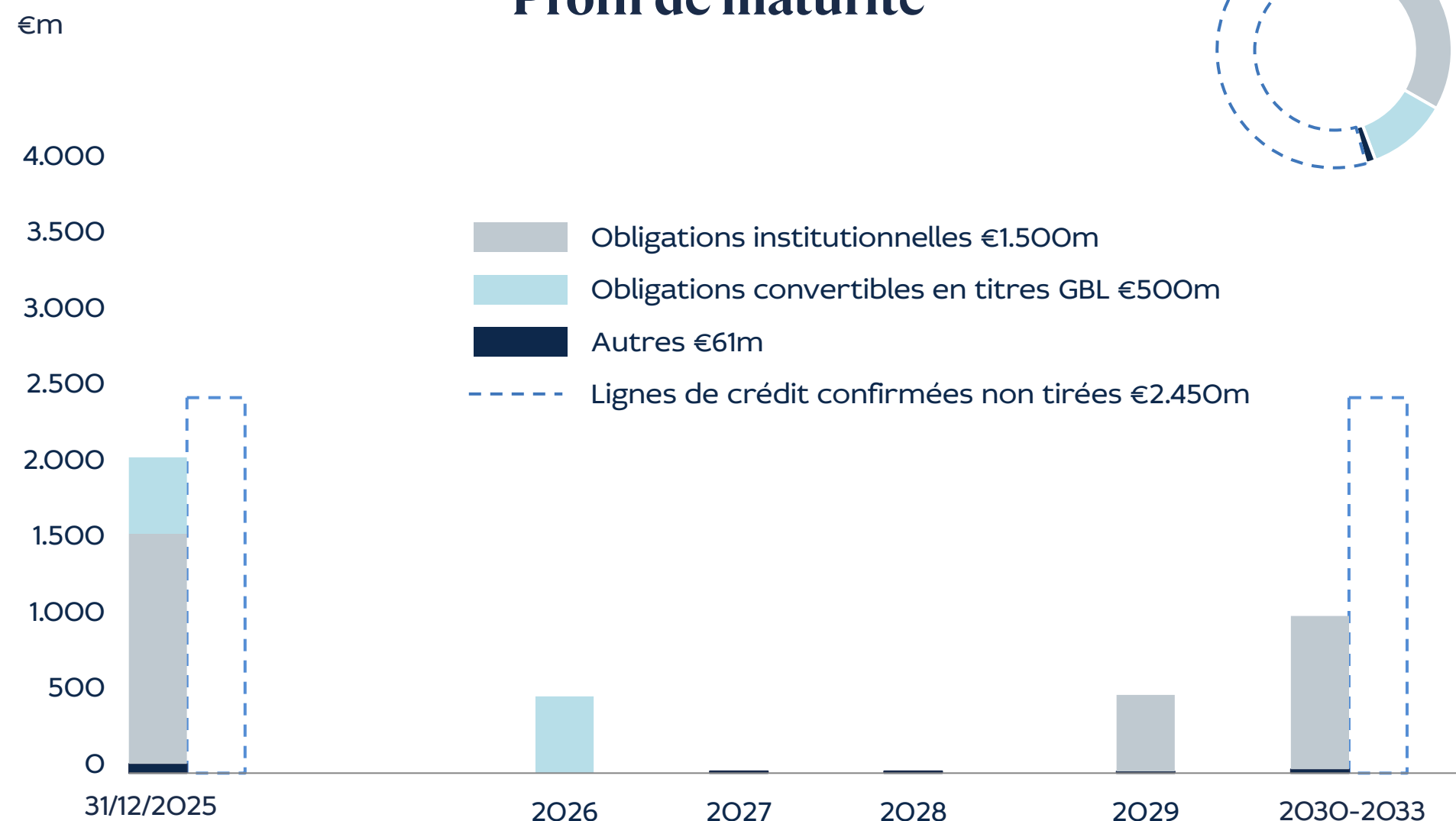
- Principalement attribuable aux contributions de :
  - GBL Capital (- €381m)
  - Sociétés opérationnelles consolidées (principalement Imerys, pour - €225m)

# Gestion active du bilan et situation financière solide

Profil de liquidité de €4,8mds

LTV de 0,0 %

## Profil de maturité



## Loan To Value



- Maturités bien réparties

- Marge de manœuvre financière importante

Janvier 2026

Placement obligataire de €500m  
à maturité 10 ans et assorti d'un coupon de 3,75 %



## 4. Engagement solidaire – GBL ACT

# S'engager aujourd'hui pour transmettre un monde meilleur demain

- GBL ACT soutient activement de nombreux projets en Belgique
- Au travers de ces initiatives, GBL veut agir de manière impactante et contribuer à transmettre un monde meilleur aux générations à venir

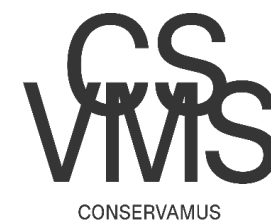
## 3 PILIERS

Éducation

Santé

Impact social

Une sélection de nos projets en 2025 :





# 5. Perspectives

# Objectifs stratégiques à moyen terme de GBL

1  
**Simplification  
du portefeuille**

2  
**Attention portée  
aux actifs privés  
directs**

3  
**Retours attractifs  
aux  
actionnaires**

# Accent mis sur l'opérationnel

**Gestion  
active  
du portefeuille**

**Optimisation  
des processus  
internes et  
gestion des coûts**

**Delivering  
meaningful  
growth**

# Confirmation de notre engagement à atteindre un TSR à deux chiffres, à travers la croissance de l'Actif Net Réévalué par action et des distributions attractives aux actionnaires



(1) Payable au cours de l'exercice 2026 au titre de l'exercice 2025 ; GBL vise à maintenir le dividende par action à ce niveau dans les années à venir ; de manière usuelle, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale de GBL



# Annexe

# Portefeuille hautement diversifié pour la croissance et la résilience

Grâce à une rotation active du portefeuille, le portefeuille de GBL est concentré tout en demeurant bien diversifié

	Cotés							Privés directs					Classe d'actifs non stratégique
	SGS	Pernod Ricard Créateurs de convivialité	IMERYS	adidas	umicore <sup>(1)</sup>	concentrix <sup>(2)</sup>	Autres <sup>(3)</sup>	affidea	Sanoctis	CANYON	Voodoo	Parques Reunidos	GBL CAPITAL
QG													
Secteurs	services	biens de consommation	durabilité	biens de consommation	durabilité	digital	diversifié	soins de santé	soins de santé	biens de consommation	digital	loisirs	diversifié
Année d'investissement	2013	2006	1987	2015	2013	2019 <sup>(4)</sup>	-	2022	2022	2021	2021	2019	2013
Participation (% du capital)	14 %	7 %	55 %	4 %	8 %	14 %	-	99 %	84 %	51 %	15 %	23 %	100 %
Premier actionnaire dans 74 % du portefeuille	✓		✓			✓		✓	✓	✓			✓
Valeur de la participation (€mds)	2,7	1,3	1,1	1,1	0,4	0,3 <sup>(5)</sup>	0,1	2,1	1,1	0,3	0,3	0,3	1,7
% du total <sup>(6)</sup>	21 %	10 %	9 %	8 %	3 %	2 %	0 %	17 %	9 %	2 %	2 %	2 %	13 %
Valeur de marché (€mds)	18	18	2	30	4	3	-						

Au 31 décembre 2025

N'inclut pas l'ANR de Sienna Investment Managers à hauteur de €61m, cette activité représentant < 1 % du total du groupe et étant considérée comme une classe d'actifs non stratégique

(1) Sortie du capital en février 2026

(2) Réduction de la participation à 4,5 % du capital en avril 2026

(3) Inclut Ontex, TotalEnergies et GEA

(4) L'investissement initial état dans la société privée Webhelp, avant son rapprochement avec la société cotée Concentrix le 25 septembre 2023

(5) Dont les actions ordinaires Concentrix à hauteur de €310m et les actions de *earn-out* Concentrix à hauteur de €3m

(6) % de pondération dans le portefeuille total de GBL

# Disclaimer

This presentation has been prepared by Groupe Bruxelles Lambert (“GBL”) exclusively for information purposes. This presentation is incomplete without reference to, and should be viewed solely in conjunction with, the oral briefing provided by GBL.

This document should not be construed as an offer, invitation to offer, or solicitation, or any advice or recommendation to buy, subscribe for, issue or sell any financial instrument, investment or derivative thereof referred to in this document or as any form of commitment to enter into any transaction in relation to the subject matter of this document.

This presentation has not been reviewed or registered with any public authority or stock exchange. Persons into whose possession this presentation come are required to inform themselves about and to comply with all applicable laws and regulations in force in any jurisdiction in or from which it invests or receives or possesses this presentation.

Prospective investors are required to make their own independent investigations and appraisals of GBL before taking any investment decision with respect to securities of GBL.

GBL does not make any representation or warranty (expressed or implied) as to the accuracy or completeness of the information contained in this document and as to the accuracy of the projections, estimates, assumptions and figures contained in this document. By receipt of this document, the recipient agrees that GBL (or either of its shareholders, directors or employees) shall have no liability for any misstatement or omission or fact or any opinion expressed herein, nor for the consequences of any reliance upon any statement, conclusion or opinion contained herein. All value indications included in this document are derived from the financial markets as of the date of this report.

It is therefore obvious that a modification of the conditions prevailing in the financial markets will have an effect on the figures present hereafter.

This document is the exclusive property of GBL. Recipient of this presentation may not reproduce, redistribute or pass on, in whole or in part, this presentation to any person.

In the context of the management of its public relations, GBL processes information about you which constitutes “personal data”. GBL has therefore adopted a General Privacy Policy available on its website ([http://www.gbl.com/en/General\\_Privacy\\_Policy](http://www.gbl.com/en/General_Privacy_Policy)). We invite you to carefully read this General Privacy Policy, which sets out in more detail in which context we are processing your personal data and explains your rights and our obligations in that respect.

By using or retaining a copy hereof, user and/or retainer hereby acknowledge, agree and accept that they have read this disclaimer and agreed to be bound by it.

Groupe Bruxelles Lambert (« GBL ») est une société d'investissement reconnue, cotée en bourse depuis plus de septante ans et présentant un actif net réévalué de €14,0mds à fin décembre 2025. En tant qu'investisseur de premier plan et actif en Europe, GBL se concentre sur la création de valeur à long terme avec le soutien d'un actionnariat familial stable.

En ligne avec sa raison d'être *delivering meaningful growth*, GBL vise à offrir à ses actionnaires des rendements attractifs, se traduisant par la croissance de son actif net réévalué par action, un dividende durable et des rachats d'actions propres.

GBL est cotée sur Euronext Brussels (Ticker: GBLB BB; ISIN code: BE0003797140) et fait partie de l'indice BEL 20.



Pour plus d'informations :

**Xavier Likin**  
Directeur Financier  
Tel: +32 2 289 17 72  
[xlikin@gbl.com](mailto:xlikin@gbl.com)

**Alison Donohoe**  
Responsable des Relations Investisseurs  
Tel: +32 2 289 17 64  
[adonohoe@gbl.com](mailto:adonohoe@gbl.com)

Les définitions des indicateurs alternatifs de performance et, le cas échéant, leurs méthodes de calcul sont reprises dans le lexique disponible sur le site internet de GBL : <https://www.gbl.com/fr/lexique>