

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de gouvernement d'entreprise	106
Conseil d'Administration	107
Comités du Conseil	121
Rapport de rémunération	123
Contrôle des comptes	126
Personnel et organisation	127
Gestion des risques et contrôle interne	129
Politique en matière de conflit d'intérêts	134
Politique relative aux transactions sur les titres GBL	135
Actionnaires	135
Responsabilité Sociétale et Environnementale	139
Autres informations concernant la Société	141
Mandats des Administrateurs de 2008 à 2012	144

Déclaration de gouvernement d'entreprise

Groupe Bruxelles Lambert (« GBL » ou la « Société ») se conforme aux dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 (le « Code 2009 ») qui peut être consulté sur le site de la Commission Corporate Governance⁽¹⁾. Par ailleurs, la Société veille à respecter l'ensemble des dispositions légales en matière de gouvernement d'entreprise.

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 contenus dans la Charte de gouvernance d'entreprise de la Société (la « Charte »). La première Charte a été publiée par la Société à la fin de l'année 2005. Depuis lors, le Conseil d'Administration veille à ce que ce document soit en concordance avec le Code 2009 ainsi qu'avec les différentes évolutions légales en matière de gouvernance d'entreprise. Le document amendé est disponible sur le site Internet de la Société (www.gbl.be).

La législation concernant le gouvernement d'entreprise a fortement évolué ces dernières années. La loi du 6 avril 2010 a renforcé le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées en transformant nombre de dispositions du Code 2009 en obligations légales auxquelles ne s'appliquera plus le principe de « comply or explain ». Il en est ainsi pour la mise en place d'un comité de rémunération et pour la publication d'une déclaration de gouvernement d'entreprise qui, de plus, doit comprendre un rapport de rémunération depuis l'exercice 2011. Pour les sujets qui ne sont pas réglés par la loi du 6 avril 2010 elle-même, celle-ci impose aux sociétés cotées de préciser le Code de gouvernement d'entreprise qu'elles appliquent et les oblige, en cas de dérogation, à en expliquer les raisons (principe « comply or explain »). Le 6 juin 2010, un arrêté royal a désigné le Code 2009 comme code de référence en matière de gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, la loi du 20 décembre 2010 a instauré de nouvelles règles devant être respectées à partir du 1^{er} janvier 2012 par les sociétés cotées, qui visent à augmenter la participation active des actionnaires aux assemblées générales et à favoriser le dialogue effectif entre les actionnaires et le management. La Société a adopté les mesures rendues nécessaires par cette loi du 20 décembre 2010 en modifiant ses statuts dès le 12 avril 2011.

La diversité de la composition du Conseil d'Administration a été renforcée par la loi du 28 juillet 2011 visant à garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des sociétés cotées. Dès lors, à partir du 1^{er} janvier 2017, le Conseil d'Administration de GBL devra être composé de femmes à raison d'un tiers de ses membres au moins.

Enfin, la loi du 7 novembre 2011, modifiant le Code des Sociétés en ce qui concerne la rémunération variable des administrateurs non-exécutifs de sociétés cotées, n'a aucun impact sur le gouvernement d'entreprise de GBL. En effet, la politique de rémunération de la Société ne prévoit pas l'attribution d'une telle rémunération aux membres non-exécutifs du Conseil d'Administration.

Le présent chapitre décrit la composition et le mode de fonctionnement des organes d'administration et de leurs comités. Il commente l'application en pratique des règles de gouvernance du groupe GBL pendant l'exercice social clôturé au 31 décembre 2012 et la période comprise entre cet exercice et l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013. 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.

(1) http://www.corporategovernancecommittee.be/fr/code_corporate_governance/code_definitive/

1. Conseil d'Administration

1.1. Composition au 31 décembre 2012

	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	2011-2015	Membre du Comité Permanent
Paul Desmarais, jr	2011-2015	Membre du Comité Permanent
Thierry de Rudder	2012-2016	Président du Comité Permanent
Administrateurs-Délégués Ilan 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	2010-2013	-
Michel Plessis-Bélair	2010-2013	Membre du Comité Permanent et du Comité des Nominations et des Rémunérations
Gilles Samyn	2011-2015	Membre du Comité Permanent, du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations
Amaury de Seze	2010-2013	Membre du Comité Permanent
Arnaud Vial	2010-2013	Membre du Comité d'Audit
Administrateurs indépendants Comtesse Antoinette d'Aspremont Lynden	2011-2015	Président du Comité d'Audit
Jean-Louis Beffa	2010-2013	Membre du Comité d'Audit
Comte Maurice Lippens	2010-2013	Président du Comité des Nominations et des Rémunérations
Baron Stéphane	2010-2013	Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations
Gunter Thielen	2010-2013	Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations
Secrétaire Général et Compliance Officer Ann Opsomer		
Administrateurs-Délégués honoraires Comte Jean-Pierre de Launoit ⁽¹⁾ , Jacques Moulart et Emile Quevrin		
Administrateurs honoraires Jacques de Bruyn, Comte Baudouin du Chastel de la Howarderie, Jacques-Henri Gougenheim, Baron Philippe Lambert, Comte Jean-Jacques de Launoit et Aldo Vastapane		

1.1.1. Evolution de la gouvernance du groupe depuis le 1^{er} janvier 2012

Depuis le 1^{er} janvier 2012, Ilan Gallienne et Gérard Lamarche ont succédé à Gérald Frère et Thierry de Rudder qui avaient mis un terme à leur fonction exécutive fin décembre 2011. Depuis cette date, ils forment avec Albert Frère, le Management Exécutif de la Société. Ce dernier continue à en assumer la Présidence en sa qualité de CEO.

Le 1^{er} janvier 2012, Albert Frère a cédé la Présidence du Conseil d'Administration à Gérald Frère permettant ainsi de séparer la fonction de Président du Conseil de celle de CEO.

Outre l'avantage de la scission des rôles de CEO et de Président du Conseil, le choix de Gérald Frère a été motivé par ses qualités de médiateur et par son expérience et sa connaissance approfondie du groupe acquise au cours de sa longue carrière d'Administrateur-Délégué de la Société.

Depuis cette même date, Thierry de Rudder a remplacé Gérald Frère à la Présidence du Comité Permanent.

Paul Desmarais, jr et Thierry de Rudder assument, depuis début 2012, la fonction de Vice-Président du Conseil aux côtés de Paul Desmarais.

(1) Vice-Président, Administrateur-Délégué honoraire

1.1.2. 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 le groupe Frère-Bourgeois/CNP et le groupe Power Corporation du Canada aux termes d'une convention intervenue 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-Bourgeois/CNP 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.

Le Conseil de GBL compte, sur un total de dix-huit membres, dix représentants des actionnaires de contrôle dont cinq sont proposés par le groupe Frère-Bourgeois/CNP (soit Albert Frère, Gérard Frère, Victor Delloye, Ian Gallienne et Gilles Samyn) et cinq par le groupe Power Corporation du Canada (soit Paul Desmarais, Paul Desmarais, jr, Michel Plessis-Bélair, Amaury de Seze et Arnaud Vial).

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 des actionnaires de contrôle au Comité d'Audit (deux membres sur quatre) et au Comité Permanent (huit membres sur dix).

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, il féminise progressivement ses rangs. Après la nomination en 2011 d'Antoinette d'Aspremont Lynden comme Administrateur indépendant de la Société, l'Assemblée du 23 avril 2013 sera invitée à approuver la nomination de Christine Morin-Postel et Martine Verluyten également comme Administrateur indépendant. Si l'Assemblée Générale marque son accord sur cette proposition, le nombre de femmes membres du Conseil sera porté à trois sur un total de dix-huit Administrateurs.

1.1.3. Nominations proposées à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2013

- Les mandats d'Administrateur de Jean-Louis Beffa, Victor Delloye, Maurice Lippens, Michel Plessis-Bélair, Amaury de Seze, Jean Stéphane, Gunter Thielen et Arnaud Vial viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2013.

Il est proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire de renouveler pour une période de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2017 qui statuera sur les comptes de 2016, les mandats de Victor Delloye, Maurice Lippens, Michel Plessis-Bélair, Jean Stéphane, Amaury de Seze et Arnaud Vial. Jean-Louis Beffa et Gunter Thielen ne sollicitent pas le renouvellement de leur mandat.

Par ailleurs, il est proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013 de nommer pour une même durée de quatre ans Christine Morin-Postel et Martine Verluyten comme Administrateur de la Société.

Christine Morin-Postel

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, HPS et Royal Dutch Shell plc (jusqu'au 21 mai 2013).

Martine Verluysen

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

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

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

Martine Verluysen est actuellement Administrateur non-exécutif au sein des Conseils de 3i Group plc, STMicroelectronics N.V., Thomas Cook plc et Incofin cvso. Elle dirige les Comités d'Audit de l'Administration de la Région flamande et de Thomas Cook plc.

- Aux termes de l'article 526ter du Code des Sociétés, un administrateur perd sa qualité d'indépendant, s'il siège au-delà d'une période de 12 ans au conseil d'administration. Maurice Lippens siège au Conseil d'Administration de GBL depuis 2001 en tant qu'Administrateur indépendant. Dès lors, si son mandat devait être renouvelé en 2013, il ne pourra plus être considéré comme indépendant par l'Assemblée Générale.

Sous réserve de l'approbation de leur nomination, il est demandé à l'Assemblée Générale de reconnaître la qualité d'indépendant à Christine Morin-Postel, Jean Stéphane et Martine Verluysen.

Pour être qualifié au statut d'indépendant, un Administrateur doit, conformément à la Charte, satisfaire aux critères énumérés par l'article 526ter du Code des Sociétés. Le Conseil d'Administration est d'avis qu'à la lumière des critères du Code des Sociétés, Christine Morin-Postel, Jean Stéphane et Martine Verluysen qualifient au statut d'indépendant.

Dans un souci de transparence, Jean Stéphane a, néanmoins, attiré l'attention du Conseil d'Administration sur le mandat d'Administrateur indépendant qu'il exerce chez BNP Paribas Fortis, banque avec laquelle GBL entretient des relations d'affaires.

Le Conseil d'Administration note que le mandat exercé par Jean Stéphane ne crée aucune difficulté par rapport aux critères d'indépendance énoncés par la Charte compte tenu du principe de l'autonomie de la fonction bancaire auquel ont adhéré les grandes banques belges.

Christine Morin-Postel, Jean Stéphane et Martine Verluysen ont par ailleurs confirmé, par écrit, leur indépendance, respectivement le 28 février, le 20 février et le 22 février 2013.

Si l'Assemblée approuve l'ensemble de ces propositions, le Conseil d'Administration sera composé de quatre Administrateurs indépendants, soit Antoinette d'Aspremont Lynden, Christine Morin-Postel, Jean Stéphane et Martine Verluysen.

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 144 du présent rapport. La liste des mandats exercés au cours de l'exercice 2012 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 assumera jusque fin 2011, date à laquelle il a pris 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
Vice-Président du Conseil d'Administration

Né le 4 janvier 1927, à Sudbury, Ontario, Canada, de nationalité canadienne.

Diplômé d'un baccalauréat en commerce de l'Université d'Ottawa (Canada), Paul Desmarais prend le contrôle d'une société de transport par autobus à Sudbury (Ontario) en 1951. En 1959, il crée la Transportation Management Corporation Limited, acquiert la Provincial Transport Limited en 1960, puis obtient le contrôle effectif des Entreprises Gelco Limitée en 1962. En 1968, il prend le contrôle de Power Corporation du Canada, une société internationale de gestion et de holding. Il en a été le Président et Chef de la direction de 1968 à 1996. Aujourd'hui, il préside le Comité Exécutif de la société.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1982 et en est aujourd'hui Vice-Président du Conseil d'Administration.

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



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 débute sa carrière en Angleterre chez S.G. Warburg & Co. Ltd., pour ensuite aller chez Standard Brands Incorporated à New York. En 1981, il rejoint Power Corporation du Canada dont il est aujourd'hui Président du Conseil et co-chef de la direction.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1990.

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



Thierry de Rudder
**Vice-Président du Conseil
 d'Administration**

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

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

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

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

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 difficultés en France. De 1998 à 2005, il est Directeur des fonds de private equity Rhône Capital LLC à New York et à Londres. Depuis 2005, il est co-fondateur et Administrateur-Délégué des fonds de private equity Ergon Capital Partners à Bruxelles.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009 et Administrateur-Délégué depuis le 1^{er} janvier 2012.

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 débute sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique. De 1988 à 1995, il poursuit son parcours à la Société Générale de Belgique. En 1995, il entre à la Compagnie Financière de Suez. En 2000, il poursuit son parcours aux Etats-Unis en qualité d'Administrateur Directeur Général de NALCO. En 2004, il rejoint la Direction Générale du groupe Suez, dont il est promu, en 2008, Directeur Général Adjoint en charge des Finances et membre du Comité de Direction et du Comité Exécutif du groupe GDF SUEZ.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis le 12 avril 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 et Membre du Pouvoir Organisateur du Collège de Maredsous (Belgique).

Elle est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2011.

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



Jean-Louis Beffa
Administrateur

Né le 11 août 1941, à Nice, France, de nationalité française.

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Jean-Louis Beffa est Ingénieur en Chef des Mines et diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Il commence sa carrière à la Direction des Carburants comme Ingénieur, puis Chef du service raffinage et ensuite Directeur Adjoint. En 1974, il entre à la Compagnie de Saint-Gobain comme Directeur du Plan. Directeur Général de Pont-à-Mousson S.A., puis Président-Directeur Général de cette société, il est parallèlement Directeur de la Branche Canalisation et Mécanique de la Compagnie de Saint-Gobain, de 1979 à 1982. Il a été Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain de janvier 1986 à juillet 2007, après en avoir été Directeur Général depuis mars 1982. Il en a ensuite été Président du Conseil d'Administration jusqu'en juin 2010. Il est aujourd'hui Président d'Honneur de la Compagnie de Saint-Gobain. Il est depuis juin 2010 Senior Advisor de Lazard et Chairman de Lazard Asia Investment Banking.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 1999.

Adresse professionnelle
Compagnie de Saint-Gobain
« Les Miroirs », 18, avenue d'Alsace
92096 La Défense Cedex (France)



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 débuté sa carrière à la Banque Nationale de Paris où il a exercé diverses responsabilités.

Après six ans passés à la Banque Commerciale, il est nommé Responsable des Etudes Financières puis du Département Bourse et Gestion Mobilière. En 1989, il est nommé Membre de la Direction des Affaires Financières et des Participations Industrielles et Président de Banexi. En janvier 1991, il devient Responsable de la Division Financière puis de Banque et Finance International en 1996. 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. Depuis juin 2003, il est Directeur Général Délégué de BNP Paribas.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009.

Adresse professionnelle
BNP Paribas
3, rue d'Antin
75002 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 au Mastère en Gestion Fiscale de l'Ecole de Commerce Solvay (ULB).

Il rejoint le groupe Frère-Bourgeois en 1987 et est aujourd'hui Administrateur-Secrétaire Général de CNP.

Il est également Vice-Président du Conseil d'Administration 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)



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)



Michel Plessis-Bélaïr
Administrateur

Né le 26 mars 1942, à Montréal, Canada, de nationalité canadienne.

Michel Plessis-Bélaïr est titulaire d'une maîtrise en commerce de l'École 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 agréés du Québec.

Il commence chez Samson Bélaïr 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-Président 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'École 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 ainsi qu'Administrateur-Délégué 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 Loverval (Belgique)



Amaury de Seze
Administrateur

Né le 7 mai 1946, de nationalité française.

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

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

Il est Administrateur de Pargesa Holding S.A. et siège au Conseil d'Administration 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
Bepharbel
13, rue du Luxembourg
6180 Courcelles (Belgique)



Gunter Thielen
Administrateur

Né le 4 août 1942 en Sarre, Allemagne, de nationalité allemande.

Gunter Thielen est docteur ingénieur en construction mécanique et sciences économiques de l'Université technique d'Aix-la-Chapelle.

Il débute sa carrière en 1970 au sein du groupe BASF où il occupe divers postes de direction. En 1976, il assume la fonction de Directeur technique de la raffinerie de Wintershall à Kassel. En 1980, il est nommé Président du Directoire de Maul-Belser à Nuremberg, une imprimerie du groupe Bertelsmann. En 1985, il entre au service de Bertelsmann AG en qualité de Membre du Directoire. En 2002, il devient Président du Directoire et CEO. Depuis janvier 2008, il est Président du Conseil de Surveillance de Bertelsmann AG.

Il est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2007.

Adresse professionnelle
Delta Invest
10, Kurt-Tucholsky-Weg
33335 Gütersloh (Allemagne)



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.

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. et qui sont conformes aux dispositions du Code 2009. Depuis le 1^{er} janvier 2012, 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 2012 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	4 / 1	Power Corporation du Canada (CDN) Corporation Financière Power (CDN) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
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) GDF SUEZ (F) Lafarge (F) Total S.A. (F)
Thierry de Rudder	1 / 1	Groupe Bruxelles Lambert (B)
Ian Gallienne	4 / 1	Groupe Bruxelles Lambert (B) Imerys (F) Lafarge (F) Pernod Ricard (F)
Gérard Lamarche	5 / 2	Groupe Bruxelles Lambert (B) GDF SUEZ (F) (Censeur) Lafarge (F) Total S.A. (F) Legrand (F)
Antoinette d'Aspremont Lynden	1 / 1	Groupe Bruxelles Lambert (B)
Jean-Louis Beffa	3 / 3	GDF SUEZ (F) Siemens AG (D) Groupe Bruxelles Lambert (B)

	Nombre de mandats	Nom de la société cotée
Georges Chodron de Courcel	6 / 6	Alstom S.A. (F) 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)
Maurice Lippens	1 / 1	Groupe Bruxelles Lambert (B)
Michel Plessis-Bélair	6 / 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)
Gilles Samyn	5 / 4	Affichage Holding S.A. (CH) Groupe Flo S.A. (F) Métropole Télévision (M6) (F) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)
Amaury de Seze	8 / 4	Carrefour S.A. (F) Corporation Financière Power (CDN) Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B) Suez Environnement Company (F) Imerys (F) Publicis Groupe (F) Thales (F)
Jean Stéphane	3 / 3	Groupe Bruxelles Lambert (B) IBA (B) Tigenix (B)
Gunter Thielen	2 / 2	Groupe Bruxelles Lambert (B) Sixt AG (D)
Arnaud Vial	2 / 1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groupe Bruxelles Lambert (B)

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

- Paul Desmarais est le père de Paul Desmarais, jr.
- 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.

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 jamais été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, à l'exception de :

- Victor Delloye et Gilles Samyn qui déclarent avoir été impliqués, en qualité de membre du Conseil d'Administration de Loverfin S.A., dans la dissolution et la mise en liquidation (avec distribution de boni) de cette société par consentement unanime des actionnaires, le 19 décembre 2003, dans le cadre d'un plan d'intéressement du personnel de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. La clôture de la liquidation de Loverfin S.A. a été votée le 11 juin 2007.
- Arnaud Vial a été impliqué dans la dissolution de SIB International Bancorp en 2008.

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/CNP.
- Gérald Frère est Vice-Président de Pargesa Holding S.A. et exerce différents mandats d'Administrateur au sein du groupe Frère-Bourgeois/CNP.
- Gilles Samyn est Administrateur-Délégué de Frère-Bourgeois et de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. 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 au sein du groupe Frère-Bourgeois/CNP.
- Paul Desmarais, Paul Desmarais, jr, Michel Plessis-Bélair et Arnaud Vial sont Administrateur 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/CNP, 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.
- Georges Chodron de Courcel est Directeur Général Délégué de BNP Paribas.
- Ian Gallienne est Administrateur-Délégué d'Ergon Capital Partners, d'Ergon Capital Partners II et d'Ergon Capital Partners III.

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 5 mars 2013

1.2.11.1. Actions

- Paul Desmarais possède 500 actions GBL.
- Thierry de Rudder possède 55.334 actions GBL.
- Gérald Frère possède 183.014 actions GBL.
- Ian Gallienne possède 8.500 actions GBL.
- Gérard Lamarche possède 1.750 actions GBL.
- Jean Stéphane possède 370 actions GBL.
- Aucun autre Administrateur ne détient de participation directe en actions dans le capital social de GBL.

1.2.11.2. Options

Au 31 décembre 2012, les Administrateurs suivants disposent des options reprises ci-après :

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	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

Gérald Frère et Thierry de Rudder avaient reçu les options indiquées ci-dessus en leur qualité de membres du Management Exécutif. Conformément à la loi du 7 novembre 2011 visée à la page 106, 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.

Albert Frère n'a plus souhaité bénéficier 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

La gestion journalière de GBL est confiée à trois Administrateurs-Délégués qui, en tant que collège, forment le Management Exécutif de la Société.

Depuis le 1^{er} janvier 2012, Gérald Frère et Thierry de Rudder ont été remplacés en tant qu'Administrateur-Délégué par Ian Gallienne et Gérard Lamarche. Dès lors, à partir de cette date, le collège des Administrateurs-Délégués est composé d'Albert Frère, Ian Gallienne et Gérard Lamarche. La Présidence du Management Exécutif continue à être assumée par Albert Frère.

Le Code 2009 recommande la séparation entre les responsabilités du Président du Conseil d'Administration et du CEO. Le 1^{er} janvier 2012, Gérald Frère a succédé à Albert Frère en tant que Président du Conseil d'Administration, permettant ainsi de séparer la fonction de Président du Conseil de celle de CEO qu'Albert Frère continue par ailleurs à assumer.

1.3.2. Compétences et fonctionnement du Management Exécutif

Le Management Exécutif assure, sur une base collégiale, la gestion opérationnelle 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. Le fonctionnement du Management Exécutif est décrit dans la Charte au chapitre III, point 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. En 2012, cette réunion s'est tenue le 9 novembre (pour plus de détails, voir « Efficacité et évaluation du Conseil » à la page 120 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, point A. 4.1. et 4.2.

1.5. Réunions du Conseil tenues en 2012 et participation des Administrateurs

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2012 avec, pour l'ensemble des séances, un taux moyen de présence des Administrateurs de 88,89 %. Certains membres ont participé par téléphone à cinq de ces réunions.

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

Administrateurs	Taux de participation
Gérald Frère	100,00 %
Albert Frère	100,00 %
Paul Desmarais	0,00 %
Paul Desmarais, jr	100,00 %
Thierry de Rudder	100,00 %
Ian Gallienne	100,00 %
Gérard Lamarche	100,00 %
Antoinette d'Aspremont Lynden	100,00 %
Jean-Louis Beffa	50,00 %
Georges Chodron de Courcel	100,00 %
Victor Delloye	100,00 %
Maurice Lippens	100,00 %
Michel Plessis-Bélaïr	100,00 %
Gilles Samyn	100,00 %
Amaury de Seze	83,33 %
Jean Stéphane	83,33 %
Gunter Thielen	83,33 %
Arnaud Vial	100,00 %
Total	88,89 %

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 de participations figure en général à l'agenda 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 de mars 2012 s'est notamment penché sur la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire dont il a arrêté l'ordre du jour et en particulier les propositions de renouvellement de mandats d'Administrateur de Georges Chodron de Courcel, Ian Gallienne et Thierry de Rudder et la proposition à l'Assemblée de relever le montant total annuel des émoluments des Administrateurs non-exécutifs pour leur fonction au Conseil et dans les Comités de EUR 1,2 million à EUR 1,4 million.

Ce Conseil a également déterminé les émoluments du Président du Conseil d'Administration et décidé de diminuer la rémunération du CEO à due concurrence. Cette dernière décision a été prise dans le respect de la procédure prévue par l'article 523 du Code des Sociétés (voir infra page 134). Enfin, il a examiné et approuvé le rapport de rémunération à soumettre à l'approbation de l'Assemblée.

Par ailleurs, ce Conseil a entériné le plan d'actions 2012 présenté par le Management Exécutif et a approuvé dans ce contexte la cession intégrale de la participation de 10 % dans Arkema et de 2,3 % dans Pernod Ricard.

Le Conseil de mai a décidé de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions propres pour une enveloppe globale de EUR 250 millions. Il s'est également prononcé favorablement sur la conclusion d'un contrat de liquidité à concurrence de EUR 35 millions, en vue d'accroître la liquidité du titre.

Le 29 juin le Conseil a marqué accord sur le lancement, avant le 30 septembre 2012, d'une émission par GBL d'une obligation échangeable en titres Suez Environnement Company et en a défini les paramètres à respecter.

En septembre le Conseil a approuvé la création du « Pilier Financier » qui regroupera des participations dans des fonds d'investissements alternatifs, en complément des fonds existants Ergon, Sagard et PAI. Le Pilier Financier pourra à terme représenter 10 % des actifs de GBL.

Le 9 novembre, le Conseil a examiné la proposition d'investir aux côtés du groupe Power dans un troisième fonds de Sagard ainsi que dans un fonds de dette secondaire. Avant de se prononcer sur ces opérations, le Conseil a invité Antoinette d'Aspremont Lynden, Maurice Lippens et Jean Stéphane à établir, en leur qualité d'Administrateurs indépendants, un rapport sur ces projets d'investissements au sens de l'article 524 du Code des Sociétés avec l'assistance de la Banque Degroof.

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 procédure d'évaluation du Conseil d'Administration a été réalisée en 2007. La dernière évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de l'interaction entre le Conseil et le Management Exécutif a eu lieu au premier trimestre 2010. Les résultats ont été communiqués au Conseil du 5 mai 2010 et étaient très satisfaisants. Une nouvelle évaluation aura lieu en 2013.

La réunion des Administrateurs non-exécutifs en l'absence des membres du Management Exécutif s'est tenue le 9 novembre 2012 et portait sur les points suivants :

- 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 satisfaisant et n'a pas soulevé de remarque spécifique.

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

Le Comité Permanent est composé de dix membres depuis le 1^{er} janvier 2012, dont huit sont des représentants des actionnaires de contrôle.

En effet, depuis cette date, Ian Gallienne et Gérard Lamarche ont rejoint le Comité Permanent. A partir de cette même date, Thierry de Rudder a repris la Présidence du Comité, Gérard Frère assumant la Présidence du Conseil d'Administration.

Il est proposé au Conseil d'Administration du 5 mars 2013 de renouveler le mandat de Michel Plessis-Bélair et Amaury de Seze au sein du Comité Permanent, sous réserve de leur réélection au Conseil par l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013.

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	2011-2015	0,00 %
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	2012-2016	100,00 %
Michel Plessis-Bélair	2010-2013	100,00 %
Gilles Samyn	2011-2015	100,00 %
Amaury de Seze	2010-2013	100,00 %
Total		90,00 %

2.1.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité Permanent s'est réuni à cinq reprises en 2012. Le taux moyen de présence des membres, pour l'ensemble des réunions en 2012, s'élève à 90,00 %. Le taux individuel de présence des Administrateurs aux réunions se répartit comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

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

- l'orientation stratégique et financière de GBL et en particulier le plan d'actions 2012, notamment le désendettement à travers la cession d'Arkema et la vente partielle de Pernod Ricard ;
- la politique dividendaire ;
- la trésorerie du groupe ;
- la politique de financement, et en particulier l'émission d'une obligation échangeable en titres Suez Environnement Company ;
- le plan de réduction du cost of carry et la renégociation des facilités de crédit ;

- la stratégie d'allocation des ressources ;
- les projets d'investissements, et en particulier la création du Pilier Financier ;
- les critères de sélection et screening des nouveaux investissements ;
- les perspectives et l'évaluation des participations du groupe.

2.2. Comité des Nominations et des Rémunérations

2.2.1. Composition

Jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013, le Comité est composé de cinq membres. Il 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	2010-2013	100,00 %
Michel Plessis-Bélair	2010-2013	100,00 %
Gilles Samyn	2011-2015	100,00 %
Jean Stéphenne	2010-2013	100,00 %
Gunter Thielen	2010-2013	50,00 %
Total		90,00 %

Tous les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations sont des Administrateurs non-exécutifs dont trois sont indépendants.

Gunter Thielen n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat, ayant atteint la limite d'âge de 70 ans. Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 9 novembre 2012 a estimé qu'il serait préférable de réduire à trois le nombre des membres du Comité et a, dès lors, décidé que Michel Plessis-Bélair et Gilles Samyn ne siègeront plus au Comité à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013. Toutefois, ils participeront à l'avenir aux réunions comme invités "ex-officio" en leur qualité de représentant de l'actionnaire de contrôle. Enfin, le Conseil d'Administration du 5 mars 2013 a nommé Maurice Lippens, Christine Morin-Postel et Jean Stéphenne comme membres du Comité, sous la condition suspensive de leur nomination comme Administrateur par l'Assemblée Générale du 23 avril 2013.

En raison de l'exercice de son mandat d'Administrateur indépendant pendant une période de plus de 12 ans, Maurice Lippens perdra, à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013, la qualité d'indépendant conformément à l'article 526ter du Code des Sociétés. Il continuera néanmoins à siéger au Comité et à en assumer la Présidence.

Si l'Assemblée du 23 avril 2013 approuve les nominations comme Administrateur de Maurice Lippens, Christine Morin-Postel et Jean Stéphenne et reconnaît le caractère indépendant de Christine Morin-Postel et Jean Stéphenne, le Comité sera composé de trois membres, dont deux Administrateurs indépendants.

Le Comité possède l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

2.2.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni à deux reprises en 2012 avec un taux moyen de présence de 90,00 %. Le taux individuel de présence des Administrateurs aux réunions se répartit comme indiqué dans le tableau ci-avant.

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

- augmentation de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et diminution de celle du CEO à due concurrence ;
- accroissement du montant total des émoluments attribués aux Administrateurs non-exécutifs de EUR 1,2 million à EUR 1,4 million ;
- établissement du projet de rapport de rémunération et examen des autres textes relatifs au gouvernement d'entreprise concernant la nomination et la rémunération des dirigeants à publier dans le rapport annuel 2011 ;
- rédaction du rapport du Comité des Nominations et des Rémunérations à l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 avril 2012 ;
- fixation du coefficient déterminant la valeur maximale des actions sous-jacentes aux options à attribuer en 2012 au Management Exécutif et au personnel du groupe ;
- révision de la rémunération du CEO pour une période de trois ans et de celle des autres membres du Management Exécutif, notwithstanding l'ancienneté inférieure à trois ans, avec l'aide d'un consultant externe ;
- renouvellement de mandats, nomination d'Administrateurs féminins et composition des Comités ;
- évaluation, en 2012, de l'interaction des Administrateurs non-exécutifs avec le Management Exécutif et préparation de l'évaluation, en 2013, du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- lancement d'une analyse des solutions alternatives pour l'intéressement à long terme du Management Exécutif et du personnel.

2.3. Comité d'Audit

2.3.1. Composition

Le Comité d'Audit est actuellement composé de quatre membres. Jean-Louis Beffa en a assuré la Présidence jusqu'au 30 juillet 2012, mandat dont il a démissionné pour des raisons d'incompatibilité avec ses fonctions professionnelles. Antoinette d'Aspremont Lynden a été nommée par le Conseil d'Administration du 30 juillet 2012 en qualité de nouveau Président du Comité d'Audit.

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
Jean-Louis Beffa ⁽¹⁾	2010-2013	0,00 %
Antoinette d'Aspremont Lynden ⁽²⁾	2011-2015	100,00 %
Gilles Samyn	2011-2015	100,00 %
Arnaud Vial	2010-2013	100,00 %
Total		75,00 %

(1) Président jusqu'au 30 juillet 2012

(2) Président à partir du 30 juillet 2012

Tous les membres du Comité sont des Administrateurs non-exécutifs.

Deux d'entre eux, en ce compris le Président du Comité, sont indépendants au sens de l'article 526ter du Code des Sociétés. Il s'agit de Jean-Louis Beffa et d'Antoinette d'Aspremont Lynden, soit une proportion de 50 % des membres. A cet égard, si le Code 2009 prévoit 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.

Le Conseil d'Administration du 5 mars 2013 a décidé de nommer Arnaud Vial et Martine Verluyten comme membres du Comité d'Audit, sous la condition suspensive de leur nomination comme Administrateur par l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013. Si cette Assemblée Générale approuve ces nominations et reconnaît le caractère indépendant de Martine Verluyten, le Comité d'Audit sera composé de quatre membres, dont deux (Antoinette d'Aspremont Lynden et Martine Verluyten) seront indépendants au sens de l'article 526ter du Code des Sociétés et deux seront des représentants des actionnaires de contrôle (Gilles Samyn et Arnaud Vial). Jean-Louis Beffa ne sollicite pas le renouvellement de son mandat étant donné qu'il a atteint la limite d'âge de 70 ans.

Comme décrit dans les biographies des membres du Conseil d'Administration détaillées de la page 110 à la page 115 du présent document, tous les membres du Comité ont une compétence financière et/ou comptable en raison de leur formation ou fonctions.

2.3.2. Fréquence et contenu des réunions

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2012, avec un taux moyen de présence de 75,00 %. Les membres du Comité ont participé aux réunions, physiquement ou par téléphone. Le taux individuel de présence des Administrateurs aux réunions se répartit comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

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

Le Comité d'Audit est chargé d'assister le Conseil d'Administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et des états financiers consolidés de GBL et à l'exercice de 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 2012, les principaux sujets abordés par le Comité ont été les suivants :

- examen des états financiers consolidés annuels et semestriels de la Société et des résultats consolidés trimestriels ;
- revue des prévisions à court et moyen terme ;
- analyse des opérations de financement, de la situation financière (trésorerie, dette et engagements) ainsi que des flux de trésorerie ;
- gestion des liquidités et en particulier de l'optimisation du cost of carry ;
- revue des valorisations comptables des participations en ce compris la reconnaissance d'un impairment sur GDF SUEZ et Iberdrola ainsi que de la situation de Lafarge ;
- revue des risques et évaluation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et notamment actualisation de la hiérarchisation et de la cartographie des risques ;
- plan d'urgence en cas de crise de l'euro, au sein de GBL et de ses filiales à 100 % et revue des plans d'urgence au niveau de chacune des participations du groupe ;
- révision des communiqués de presse, notamment concernant les états financiers et les résultats du groupe ;
- examen des textes à publier dans le rapport annuel concernant :
 - l'information financière ;
 - les commentaires sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- 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) ;
- examen de la comptabilisation de l'obligation échangeable Suez Environnement Company ;
- analyse des frais généraux ;
- mise en place d'un contrat de liquidité ;
- 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 du questionnaire individuel d'évaluation est réservée à cette fin aux membres des Comités respectifs.

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

3.2.2. a. Rémunération fixe

La rémunération fixe du Management Exécutif a été revue en 2010 pour une période de trois ans, soit 2010-2012. 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 ce qui concerne le CEO, depuis le 1^{er} janvier 2012, la séparation de la fonction de CEO de celle de Président du Conseil a induit une diminution de la rémunération fixe du CEO équivalente à la rémunération attribuée au nouveau Président non-exécutif du Conseil d'Administration. En 2013, la rémunération fixe du CEO a fait l'objet d'une révision et a été portée depuis le 1^{er} janvier 2013 à EUR 3 millions.

La rémunération fixe nette de EUR 800.000 de Ian Gallienne et de Gérard Lamarche, qui ont remplacé Gérald Frère et Thierry de Rudder en tant qu'Administrateur-Délégué avec effet au 1^{er} janvier 2012, s'est inscrite dans la lignée de celle de leurs prédécesseurs. Il est bien entendu que les avantages ou intérêts existants dans leur chef du fait de leur carrière et fonctions passées, ne sont pas pris en compte pour l'établissement de leur rémunération présente et future. En d'autres termes, leur rémunération globale précitée n'inclura pas les avantages ou intérêts découlant des conventions antérieures à leur entrée au Management Exécutif de GBL conclues dans le cadre de leur fonction exercée à cette époque.

En 2013, leur rémunération 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 de marché. Sur la base des résultats de ce benchmark, leur rémunération fixe nette a été inflatée, sur la base d'un taux de 2,5 %, à EUR 820.000 pour la période 2013 à 2015.

3.2.2. b. Rémunération variable

La politique de rémunération afférente au 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.

3.2.2. c. Plan d'intéressement de 2012

Par ailleurs, il existe un plan d'intéressement à long terme lié aux performances de la Société. En 2012, ce plan a à nouveau pris la forme d'un plan annuel d'options sur actions. 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, qui peut varier

entre 0 et 125 %, 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.

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 la loi-programme du 24 décembre 2002. 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 sont résumées dans le tableau repris en bas de page.

3.2.2. d. Plan d'intéressement de 2013

En 2013, le Conseil a approuvé un nouveau plan d'intéressement à long terme du Management Exécutif et du personnel sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale visée ci-dessus. Ce nouveau plan constitue une variante du plan d'options sur actions GBL utilisé jusqu'à présent et résumé ci-dessus. Il remplacera celui-ci à compter des attributions à effectuer en 2013.

Les bénéficiaires du nouveau plan recevront des options sur actions existantes d'une sous-filiale de GBL. Le patrimoine de cette sous-filiale comprendra principalement des actions GBL que la sous-filiale acquerra 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, le bénéficiaire aura la possibilité d'exercer ou de céder ses options dans les fenêtres prévues par le 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 la loi-programme du 24 décembre 2002.

Le nombre d'options attribuées sera déterminé sur la base des mêmes critères de performance qu'indiqués ci-avant pour le plan

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

d'options sur actions de 2012, la valeur du coefficient pouvant désormais varier de 0 à 160 % pour le Management Exécutif, afin de refléter ainsi, outre le renouveau qui les caractérise, une meilleure adéquation de leurs intérêts avec celui des actionnaires.

Le principe de ce nouveau plan et la valeur maximale du sous-jacent des options à attribuer en 2013, soit EUR 13,5 millions, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013.

3.3. Emoluments et autres rémunérations bruts perçus par les Administrateurs non-exécutifs pour l'exercice 2012

En EUR	Membre du Conseil	Membre de Comités du Conseil	Sous-total	Autres ⁽¹⁾	Total
Antoinette d'Aspremont Lynden	40.000	30.750	70.750	-	70.750
Jean-Louis Beffa	34.000	18.750	52.750	-	52.750
Georges Chodron de Courcel	40.000	-	40.000	-	40.000
Victor Delloye	40.000	-	40.000	-	40.000
Paul Desmarais ⁽²⁾	50.000	15.000	65.000	-	65.000
Paul Desmarais, jr ⁽²⁾	65.000	30.000	95.000	163.096	258.096
Gérald Frère	240.000	30.000	270.000	88.300	358.300
Maurice Lippens	40.000	31.000	71.000	-	71.000
Michel Plessis-Bélair	40.000	48.500	88.500	-	88.500
Thierry de Rudder ⁽²⁾	65.000	45.000	110.000	167.070	277.070
Gilles Samyn	40.000	73.000	113.000	-	113.000
Amaury de Seze	40.000	30.000	70.000	74.492	144.492
Jean Stéphane	37.000	18.500	55.500	-	55.500
Gunter Thielen	40.000	15.500	55.500	-	55.500
Arnaud Vial	40.000	24.500	64.500	-	64.500
Total	851.000	410.500	1.261.500	492.958	1.754.458

(1) Rémunérations attachées aux mandats détenus dans des participations 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 inchangé 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 inchangé de EUR 15.000 pour les membres du Comité Permanent ⁽²⁾ ;
- un montant fixe annuel inchangé de EUR 12.500 pour les membres des autres Comités ⁽³⁾ ;
- un jeton de présence inchangé 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. Les membres du Management Exécutif ne perçoivent aucune rémunération pour la fonction d'Administrateur en tant que telle.

(1) Ce montant est doublé pour les Vice-Présidents du Conseil d'Administration

(2) Ce montant est doublé pour la Présidence du Comité

(3) Ce montant est doublé pour la Présidence des autres Comités

3.4. Rémunération du Management Exécutif

La rémunération fixe du Management Exécutif, qui n'avait pas été revue depuis 2006, a fait l'objet d'un ajustement en 2010 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 de l'évolution des rémunérations des dirigeants du BEL 20 et du CAC 40 sur les quatre années précédant 2010.

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 2012

Statut	Indépendant
Rémunération fixe (brute)	EUR 2.696.200
Rémunération variable (à court terme)	-
Pension	-
Autres avantages	EUR 12.767
Avantages en nature	EUR 12.263
Assurances	EUR 504

Depuis le 1^{er} janvier 2012, la rémunération du CEO a été réduite de EUR 200.000, montant équivalent à la rémunération attribuée au nouveau Président du Conseil d'Administration.

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 2012 sur une base globale

Statut	Indépendants
	Montants cumulés pour les deux membres
Rémunérations fixes (brutes)	EUR 3.178.533
Rémunération variable (à court terme)	-
Pension	EUR 396.159 Régime de pension à contributions définies, financé par GBL
Autres avantages	EUR 143.856
Avantages en nature	EUR 20.001
Assurances	EUR 123.855

Pour rappel, les autres 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 à raison de 21 % de leur rémunération nette.

3.4.3. Actions attribuées au Management Exécutif

Aucune action n'a été attribuée au cours de l'exercice 2012 au Management Exécutif.

3.4.4. Options sur actions attribuées au Management Exécutif

3.4.4. a. Options sur actions attribuées au cours de l'exercice 2012

Décisions	Conseil d'Administration du 6 mars 2012 Assemblée Générale Ordinaire du 24 avril 2012	
Caractéristiques des options	Voir point 3.2.	
Prix d'exercice	EUR 50,68	
Date du vesting	27 avril 2015	
Date d'échéance	26 avril 2022	
Période d'exercice	A tout moment à partir du 1 ^{er} janvier 2016 jusqu'au 26 avril 2022	
Valeur de l'attribution (IFRS)	Albert Frère	-
	Ian Gallienne	EUR 215.244
	Gérard Lamarche	EUR 215.244
Nombre d'options attribuées	Albert Frère	-
	Ian Gallienne	31.570
	Gérard Lamarche	31.570

3.4.4. b. Nombre et caractéristiques principales des options sur actions, exercées ou expirées au cours de l'exercice 2012

Nom du Manager Exécutif	Albert Frère – Gérard Lamarche – Ian Gallienne
Type de plan	Plan dans le cadre de la loi du 26 mars 1999
Nombre d'options exercées	-
Prix d'exercice	-
Année d'attribution des options exercées	-
Nombre d'options expirées	-
Année d'attribution des options expirées	-

3.4.5. Indemnité de départ de Ian Gallienne et de Gérard Lamarche

Gérard Lamarche et Ian Gallienne 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 13 avril 2010 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 70.000 non indexés 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 %, identifiés sous le segment « Holding » note 1, page 64), les émoluments totaux liés au contrôle des comptes de 2012 par Deloitte s'élèvent à EUR 100.750. Le détail des honoraires payés à Deloitte se trouve à la note 28, page 97.

Le mandat du Commissaire arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2013. Il est proposé de le renouveler pour une période de trois ans et de fixer ses émoluments à EUR 75.000 par an non indexés et hors TVA. Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, le Commissaire sera représenté par Michel Denayer.



De gauche à droite, Gérard Lamarche, Olivier Pirotte, Ann Opsomer, Baron Frère, Michel Chambaud, Ian Gallienne, Arnaud Laviolette

5. Personnel et organisation

5.1. Direction

Michel Chambaud

Né le 21 mai 1952, de nationalité française.

Diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'un doctorat en droit fiscal. Il débute sa carrière comme Conseiller Stratégique et Financier chez Arthur D. Little et à la Banque Mondiale. Il occupe ensuite différentes fonctions internationales à la direction financière du groupe Schlumberger. Il rejoint le groupe Pargesa en 1987 où il assume la direction des participations de Parfinance puis devient Directeur Financier et Stratégique d'Imerys. Aujourd'hui, il est Directeur des participations de GBL.

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.

Il rejoint GBL le 7 janvier 2013 où il est Directeur adjoint des participations.

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 avocat. 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. Il a été Directeur des participations de GBL de 2000 à 2011. Depuis le 1^{er} janvier 2012, il assume la fonction de CFO du groupe.

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

5.2.1. Finances



Olivier Pirotte ①
Xavier Likin ③
Philippe Tacquenier

Axelle Henry ②
Pascal Reynaerts ④

Autres collaborateurs

Ewald Apiecionek
Philippe Debelle
Erbil Kop
Viviane Veevaete

Micheline Bertrand
Bénédicte Gervy
Philippe Lorette

5.2.2. Affaires juridiques et administratives



Ann Opsomer ①
Fabien Vanoverberghe ②

Priscilla Maters ③

Autres collaborateurs

José De La Orden
Pietro Guasto
Aymeric de Talhouët
Robert Watrin

Carine Dumasy
Isabelle Meert
Eddy Van Hollebeke

Assistants des Administrateurs-Délégués

Christine De Maeyer
Christelle Iurman

Laetitia Hansez
Dominique Stroeykens

(1) Depuis le 1^{er} février 2013

5.2.3. Gestion des participations



Michel Chambaud ①
Laurent Raets ③
Vincent Cochet (1) ⑤
Marie Skiba ⑦

Arnaud Lavolette ②
Nicolas Guibert ④
Jérôme Derycke ⑥

Autres collaborateurs

Laurence Flamme

Valérie Huyghe

5.3. Plan d'intéressement

Le 15 juin 1999, le Conseil d'Administration a mis en place un plan d'options sur actions pour le Management Exécutif et le personnel de GBL et de ses filiales.

Le Conseil d'Administration du 6 mars 2007 a décidé de lancer un nouveau 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 du 24 avril 2007 de la Société a approuvé ce principe et c'est elle qui, chaque année, fixe la valeur maximale des actions relatives aux options à attribuer pour l'exercice en cours.

Ces plafonds approuvés par l'Assemblée Générale depuis 2007 sont :

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

Les caractéristiques des options sont décrites ci-dessus à la section 3.2. (Politique de rémunération). Pour plus de détails sur ces programmes, voir également note 21 relative aux états financiers consolidés page 92.

Le Conseil d'Administration du 5 mars 2013 a décidé de mettre en place un nouveau plan d'options pour le Management Exécutif et le personnel du groupe, dont une description plus détaillée se trouve à la page 124 sous le point « Politique de rémunération ».

Le principe et le montant maximum du sous-jacent des options à attribuer en 2013, qui s'élève à nouveau à EUR 13,5 millions sont soumis pour approbation à l'Assemblée Générale du 23 avril 2013.

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

6.1.2. 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 119 à la page 123.

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 132). 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. 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.

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 ci-dessous.

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 2012 est constitué de six 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 private equity lesquels représentent néanmoins aujourd'hui moins de 3 % de l'actif net ajusté.

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 traduites 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'investissements, peut impliquer une exposition particulière à certains secteurs industriels, à certaines zones géographiques ou à certaines réglementations.

Les choix d'évolutions 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 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 négatives.

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 financer 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. Les évolutions de taux ont également des implications macroéconomiques tant sur son endettement que sur sa trésorerie.

Une prise de couverture peut s'avérer risquée et inappropriée si elle ne fait pas l'objet d'une analyse préalable suffisante.

8. Risque lié aux instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés induisent à la fois un risque de contrepartie et un effet économique lié à l'achat ou à la vente d'une option dont la valeur évoluera 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 l'adéquation des instruments avec la stratégie de GBL.

9. Risque lié à la situation de la zone €

Les opérations menées par GBL s'effectuent pour l'essentiel en euros. La crise des dettes souveraines et les incertitudes économiques qui perdurent font peser le risque d'un éclatement de la zone € 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 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 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 pour 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 de la Société.

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 la Société d'actes frauduleux pourrait entraîner des pertes financières et nuire à l'image de la Société.

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 contrôles 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.

6.3. 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 priorisation 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 la Société souhaiterait limiter les impacts ;
- des risques endogènes qui relèvent de son environnement propre. Parmi ceux-ci, six 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 contrôle interne. Le tableau ci-dessous présente les liens donnant accès aux travaux opérés par ces sociétés sur l'identification des risques et le contrôle interne.

Participations	Pages	Référence (lien)
Total	72-89	http://www.total.com/MEDIAS/MEDIAS_INFOS/5255/FR/TOTAL_Document_de_reference_2011.pdf
Lafarge	11-24	http://www.lafarge.fr/04102012-press_publication-2011_annual_report-fr.pdf
Imerys	119-132	http://www.imerys.com/scopi/group/imeryscom/imeryscom.nsf/pagesref/NDEN-8SMPUG/\$File/DDR2011VF.pdf
Pernod Ricard	92-101	http://pernod-ricard.fr/files/fichiers/Presse/Documents/DDR_VF_27-09.pdf
GDF SUEZ	93-116	http://www.gdfsuez.com/wp-content/uploads/2012/05/POD_GDFSUEZ_DR2011_FR_REV01_work1.pdf
Suez Environnement	11-32	http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2012/04/DDR-SEC-2011-version-définitive-17042012.pdf?9d7bd4

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 risques exogènes sont par définition générés à l'extérieur du périmètre de contrôle de la Société et il n'est pas possible d'en maîtriser l'occurrence. Ces risques peuvent néanmoins être évalués afin d'y apporter les 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 d'investissements ou de désinvestissements réfléchies 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-dessous.

- Risque d'éclatement de la zone € : 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 la Société 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 pour éviter tout risque de non-conformité et les intégrer à ses objectifs de performance et de respect de l'actionnaire et des tiers.

Risques endogènes

Six 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 (contrepartie, liquidités, taux d'intérêt, 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.

Le management des participations est régulièrement invité 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 la qualité des contreparties.

3. Risque lié aux instruments financiers (IFRS 7)

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 mandater l'exécution au Management Exécutif de GBL.

3.1. 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 2012, 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 à court terme de qualité. Tous les contrats financiers (ISDA, GMSLA, GMRA, ...) sont revus en interne par le service juridique.

3.2. Risque de liquidité

Au 31 décembre 2012, l'endettement financier brut de GBL s'élève à près de EUR 1,35 milliard et se compose de tirages sur les lignes de crédit auprès des banques (EUR 0,60 milliard) et d'obligations souscrites par le marché (EUR 0,75 milliard). Cet endettement est compensé par la trésorerie cash disponible telle que dérivée de l'actif net ajusté (EUR 1,33 milliard). De plus, GBL dispose de lignes de crédit confirmées auprès de diverses institutions financières à échéances s'étalant entre 2014 et 2017 pour un montant de EUR 1,80 milliard dont EUR 1,20 milliard ne sont pas utilisés à fin décembre 2012. De façon générale, GBL ne recourt que de façon limitée et sélective à l'endettement externe. GBL a émis une obligation destinée aux particuliers en 2010 (EUR 0,35 milliard) et deux nouvelles obligations échangeables en titres Suez Environnement Company (EUR 0,40 milliard) et GDF SUEZ (EUR 1,00 milliard) en septembre 2012 et janvier 2013.

3.3. Risque de taux d'intérêt

L'endettement financier de GBL est représenté par des obligations échangeables en titres Suez Environnement Company et GDF SUEZ échéant en 2015 et 2017 et portant des taux d'intérêt faciaux fixes de respectivement 0,125 % et 1,25 % ainsi que par un emprunt obligataire à 7,5 ans au taux fixe de 4 %. Les tirages sur les lignes de crédit bancaire se sont concrétisés sur la base de taux fixes en fonction de la maturité recherchée. GBL n'est donc pas exposée au risque de hausse de taux sur son endettement à fin 2012. Au niveau de sa trésorerie, GBL a fait le choix volontariste de placer l'essentiel de celle-ci à taux variable de sorte à ce 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 d'ensemble.

3.4. Risque sur les activités en produits dérivés

GBL a occasionnellement 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 2012, est faible au regard des montants notionnels en jeu et de la taille de la Société.

4. Risque lié à l'établissement des états financiers

GBL publie quatre fois par an des états/résultats financiers consolidés. Ces derniers font l'objet d'une revue au sein de comités internes financiers puis du Comité d'Audit avant d'être soumis au Conseil d'Administration. Les sujets comptables complexes, notamment l'application des IFRS, y sont identifiés et discutés. 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 quatre réunions. Les modes de financement, la gestion de la trésorerie propre et l'accès aux liquidités sont généralement aussi au coeur des débats.

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 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.

5. 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 ensemble.

6. 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 oeuvre de bonnes pratiques professionnelles et de normes éthiques. La Société entend réaliser son objectif de création de

valeur sur base d'une stratégie à long terme dans le strict respect de principes éthiques repris dans le Code de Déontologie et la Charte, 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 pouvoir 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 à l'extérieur.

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 la maison mère 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 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 discussions avec les membres de l'organisation 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.

Des situations de conflit d'intérêts visées par l'article 523 du Code des Sociétés se sont présentées lors de la séance du Conseil d'Administration du 6 mars 2012 et ont donc été traitées selon la procédure prévue par cet article. Le Commissaire a été informé de ces situations et les extraits du procès-verbal relatifs à ces résolutions sont repris intégralement ci-dessous. Lors des Conseils d'Administration du 29 juin 2012 et du 9 novembre 2012, 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, la Société a également appliqué la procédure prévue par l'article 524 du Code des Sociétés lors de la réunion du Conseil d'Administration du 9 novembre 2012 dans le cadre des projets d'investissements dans Sagard III et de la mise en place d'un fonds de dette secondaire. Le Conseil du 9 novembre 2012 a nommé Antoinette d'Aspremont Lynden, Maurice Lippens et Jean Stéphane comme Administrateurs indépendants pour établir un rapport, avec l'aide de la Banque Degroof comme expert indépendant, sur ces projets d'investissements. Les conclusions du rapport du Comité des indépendants ont été soumises au Conseil d'Administration du 5 mars 2013 et seront reprises dans le rapport annuel 2013.

Extraits du procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 6 mars 2012

« ... Evolution des émoluments du Conseil d'Administration et des Comités

Ce point portant sur les rémunérations du CEO et du Président du Conseil, Albert Frère et Gérald Frère déclarent qu'il y a un conflit d'intérêts dans leur chef d'autant que l'article 523 du Code des Sociétés. Ils quittent momentanément la séance.

L'évolution de la gouvernance va affecter le montant des émoluments à payer en 2012. En effet :

- la fonction de Président du Conseil est dorénavant assumée par un non exécutif, Gérald Frère ;
- il en est de même en ce qui concerne la Présidence du Comité Permanent qui est assurée transitoirement par Thierry de Rudder, ce mandat étant dévolu à terme à Ian Gallienne ;
- deux nouveaux Vice-Présidents ont été nommés au Conseil.

Cette évolution a les implications financières suivantes :

Président du Conseil

La fonction de Président du Conseil, précédemment cumulée avec celle de CEO, continuera à être exigeante en termes de temps consacré et de responsabilité assumée. Ceci découle des contraintes toujours grandissantes de la bonne gouvernance. Il est proposé de valoriser cette fonction à EUR 200.000 bruts par an, qui s'ajouteraient à la rémunération normale d'Administrateur.

CEO

A titre compensatoire, la rémunération du CEO serait diminuée d'un montant équivalent.

Vice-Présidents du Conseil et Président du Comité Permanent

Conformément aux décisions du Conseil d'Administration du 3 mars 2011, ces fonctions sont valorisées au double de la rémunération fixe des membres de ces organes.

Il convient de noter que les fonctions de Président du Conseil et de Président du Comité Permanent étaient occupées précédemment par des membres du Management Exécutif qui ne percevaient aucune rémunération à ce titre.

Compte tenu des modifications précitées, il est donc nécessaire de demander à l'Assemblée un relèvement du montant global annuel des émoluments des Administrateurs non-exécutifs pour leur fonction au Conseil et dans les Comités de EUR 1,2 million à EUR 1,4 million.

Le Conseil approuve cette proposition.

Gérald Frère est invité à rentrer en séance. »

« ... Plan d'option sur actions : émission 2012

La décision à prendre en la matière est susceptible de faire naître un conflit d'intérêts dans le chef des membres du Management Exécutif et doit faire l'objet de la procédure prévue par l'article 523 du Code des Sociétés. Dès lors, Gérard Lamarche et Ian Gallienne quittent la séance.

Conformément au plan d'options mis en place en 2007, il appartient au Comité de proposer annuellement au Conseil la valeur du coefficient qui s'applique à l'attribution d'options de l'année. Ce coefficient, qui peut varier entre 0 % et 125 %, prend en compte un critère de performance à long terme de l'action GBL par rapport au BEL 20 et au CAC 40 ainsi qu'un critère d'appréciation qualitatif.

Pour rappel, la base à laquelle s'applique le coefficient s'élève pour le CEO à dix-huit mois de rémunérations brutes et à douze mois pour les autres membres du Management Exécutif.

Le Comité propose de fixer le coefficient pour 2012 à 100 %.

Le Conseil marque accord sur ce coefficient.

Dès lors, il sera proposé à l'Assemblée Générale d'approuver pour 2012 un plafond d'attribution représentant un sous-jacent de EUR 13,5 millions.

Sur base d'un cours de bourse de EUR 56, ce plafond permet l'attribution d'environ 241.000 actions, engendrant en cas d'exercice une dilution de maximum 0,114 % du capital de GBL.

Le Conseil approuve ces propositions.

Albert Frère, Gérard Lamarche et Ian Gallienne sont invités à rentrer en séance. »

8. Politique relative aux transactions sur les titres GBL

Le règlement d'ordre intérieur relatif aux transactions sur les titres GBL, qui figure à l'Annexe 2 de la Charte, détermine la politique interne de la Société en matière de prévention d'abus de marché. Aux termes de ces règles, 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 et confirment celle-ci après sa réalisation. De plus, 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.

En outre, un avis est 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 ou de la période d'interdiction de procéder à des transactions.

Un calendrier relatif aux dates des périodes fermées telles que définies dans la Charte est également transmis au Management Exécutif et aux membres du personnel.

Enfin, 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. Le Compliance Officer 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.

Avant 2012, une exception à ces dispositions existait, en ce qui concerne le droit des actionnaires de soumettre des propositions à l'Assemblée Générale. En effet, le seuil à partir duquel un actionnaire pouvait faire valoir ce droit était de 20 % du capital, conformément au Code des Sociétés, mais par dérogation au Code 2009.

Depuis le 1^{er} janvier 2012, à la suite de la modification du Code des Sociétés sur ce point, 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. En revanche, le seuil à partir duquel un ou plusieurs actionnaires peuvent requérir la convocation d'une Assemblée Générale reste 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 la date de l'Assemblée.

9.2. Relations avec les actionnaires de contrôle

L'actionnariat de la Société est marqué par la présence d'un actionnaire de contrôle, Pargesa Holding S.A. (via sa filiale à 100 %, Pargesa Netherlands B.V.). Pargesa Holding S.A. est une société de droit suisse, qui est elle-même contrôlée par Parjointco N.V., société de droit néerlandais dont le contrôle est détenu à parité par le groupe Frère-Bourgeois/CNP et le groupe Power Corporation du Canada aux termes d'une convention intervenue 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-Bourgeois/CNP dans Pargesa Holding S.A., GBL et leurs filiales respectives désignées.

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

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

9.3. Information sur la structure de l'actionnariat

9.3.1. Notification conformément à la législation OPA

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

Cette communication a été effectuée conformément à l'article 74 § 7 de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. Aux termes de cette loi, les actionnaires à 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 date d'entrée en vigueur de la loi (soit le 1^{er} septembre 2007) à la FSMA et à la société concernée le 21 février 2008 au plus tard.

En vertu de cette loi, ces actionnaires sont également tenus de notifier annuellement toute modification de leur participation de contrôle à la FSMA et à la société concernée. Dans ce contexte, ils ont adressé à GBL une mise à jour de la structure de l'actionnariat de contrôle au 31 août 2012 qui est reprise ci-dessous :

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

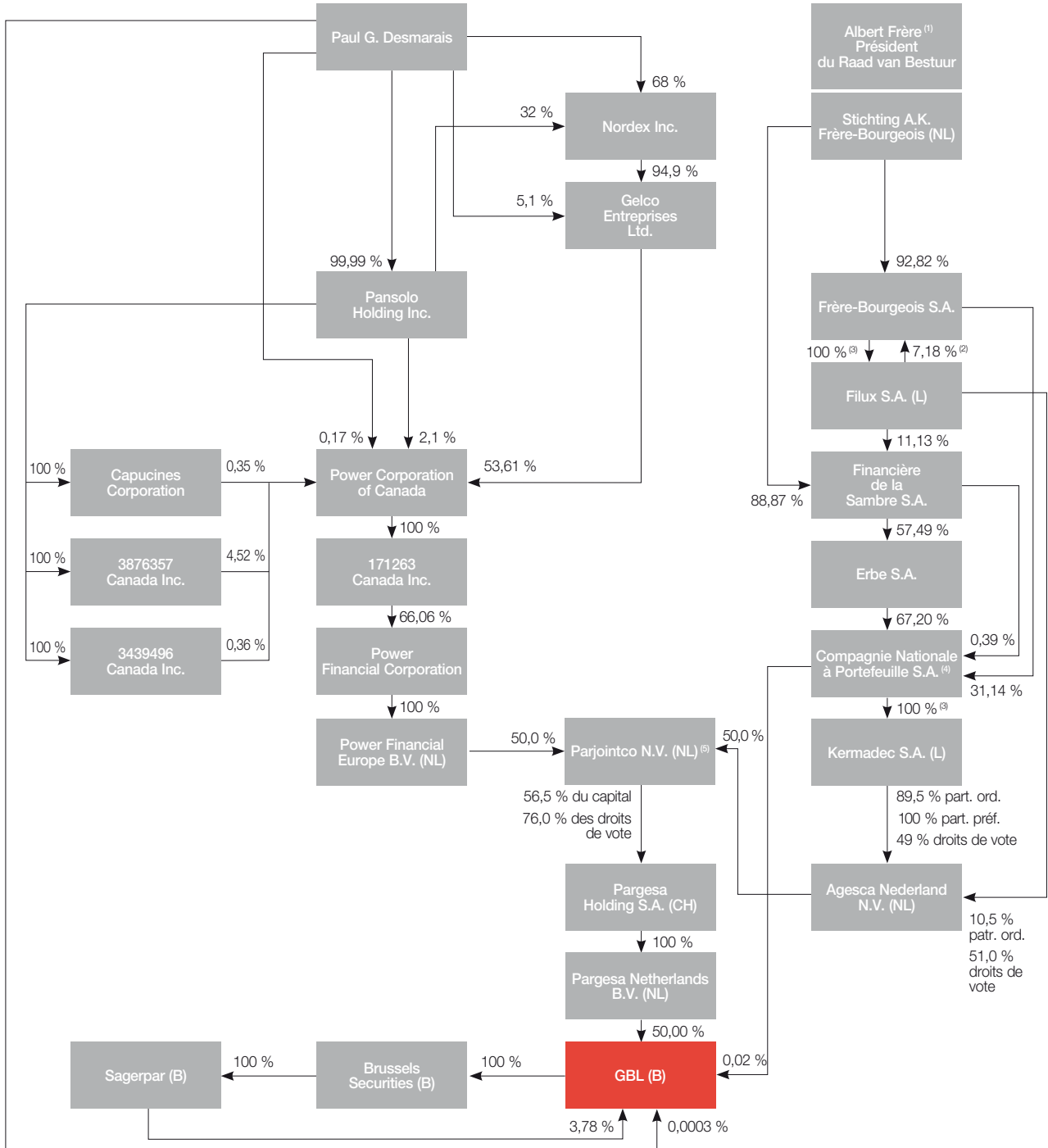
Actionnaires	Nombre de titres avec droit de vote	%
Pargesa Netherlands B.V.	80.680.729	50,00
Sagerpar ⁽¹⁾	6.103.339	3,78
Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.	38.500	0,02
Paul G. Desmarais	500	p.m.
Total	86.823.068	53,81

(1) Droits de vote suspendus

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

Paul G. Desmarais et Albert Frère, liés par une convention d'action de concert.

Chaîne de contrôle au 31 août 2012



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 6280 Loverval (Gerpinnes), 12 rue de la Blanche Borne.

- (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) 100 % moins une action détenue par une autre société du groupe
- (4) 1,28 % détenu par deux sous-filiales belges de Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.
- (5) 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.

De cette manière, GBL a reçu, le 30 octobre 2008, une notification de ses actionnaires de contrôle concernant leur intérêt dans GBL en date du 1^{er} septembre 2008. Le contenu de cette notification est résumé ci-dessous.

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 %.

Notification du 30 octobre 2008 relative à la situation au 1^{er} septembre 2008

Dénominateur pris en compte : 161.358.287

A) Droits de vote

Détenteurs de droits de vote	Nombre de droits de vote (attachés à des titres)	% de droits de vote (attachés à des titres)
Paul G. Desmarais	500	0,00
Albert Frère	0	0,00
Compagnie Nationale à Portefeuille S.A.	38.500	0,02
Pargesa Netherlands B.V.	80.680.729	50,00
Sagerpar	5.576.651	3,46
Total	86.296.380	53,48

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
Total				0,00

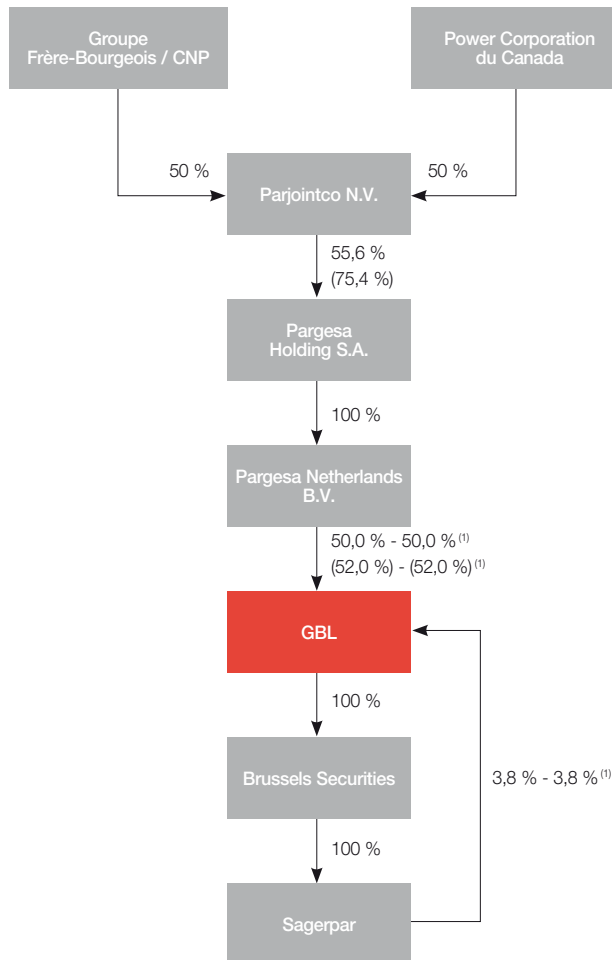
(1) Dans un souci de clarté, les 44.885 et 60.561 stock options n'ont pas été reprises dans le numérateur en vue d'éviter un double comptage des droits de vote étant donné qu'elles sont entièrement couvertes par des titres que GBL détient en autocontrôle via Sagerpar

C) Total (droits de vote et instruments financiers assimilés)

Nombre de droits de vote	% de droits de vote
86.296.380	53,48

Paul G. Desmarais, Albert Frère et Pargesa Netherlands B.V. déclarent 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 2012 actualisé au 5 mars 2013



() Droit de vote

(1) Situation mise à jour au 5 mars 2013

10. Responsabilité Sociétale et Environnementale de la Société (RSE)

10.1. Une gestion responsable

La gestion responsable est depuis longtemps une valeur intrinsèque de GBL et une priorité constante jugée essentielle à la rentabilité à long terme et à la création de valeur.

La gestion responsable définit l'approche de GBL dans tous les aspects de ses activités et oriente ses efforts pour faire face aux enjeux et aux initiatives de RSE du groupe.

Elle se traduit dans les relations de GBL avec les collectivités où elle est établie mais également ses employés et ses relations d'affaires.

10.2. Surveillance

GBL s'est engagée à promouvoir sa philosophie de gestion responsable, laquelle repose sur des bases solides d'intégrité et de conduite éthique.

La Déclaration de RSE de GBL, disponible sur le site Internet, traduit la philosophie de gestion responsable de GBL. Elle contribue à définir la culture d'entreprise que GBL favorise dans l'ensemble du groupe. Le Conseil d'Administration assure le suivi de l'application de la Déclaration de RSE.

GBL encourage et soutient les efforts de l'ensemble du groupe pour concevoir des initiatives qui correspondent à la Déclaration de RSE de GBL. Elle collabore également avec les sociétés dans lesquelles elle investit sur les enjeux stratégiques en matière de RSE à l'échelle du groupe.

10.3. Personnel

GBL soutient l'ensemble de son personnel en lui offrant un milieu de travail enrichissant, respectueux, équilibré et gratifiant.

Le succès de GBL repose sur les efforts de tous les membres du personnel du groupe.

Une équipe qualifiée, motivée et respectée par le Management Exécutif est l'un des gages les plus sûrs de création de valeur à long terme pour les actionnaires. GBL soutient activement une culture de perfectionnement et de rendement. Elle s'efforce de créer des environnements de travail flexibles et équilibrés reconnaissant la valeur de la diversité et du bien-être personnel. Dans ce contexte, la Société a déménagé début 2013 dans des locaux entièrement rénovés et désamiantés par le propriétaire en vue de répondre aux nouvelles normes légales optimisant la sécurité, la santé et la consommation énergétique.

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 des différents membres du personnel. Le groupe emploie une petite équipe d'une trentaine de personnes, ce qui rend superflue l'instauration de procédures spécifiques concernant la consultation des employés. GBL continuera de veiller à entretenir des relations de travail saines et à offrir des possibilités d'épanouissement personnel.

10.4. La Société

GBL contribue au bien-être de la société en réalisant des investissements judicieux et en soutenant les collectivités où elle est établie.

Des investissements judicieux

GBL est une société holding qui détient des participations dans des sociétés industrielles d'envergure mondiale, leaders sur leur marché, auprès desquelles elle exerce son rôle d'actionnaire professionnel.

Par son approche de gestion responsable, GBL reconnaît l'importance de tenir compte des éléments financiers et non financiers lors de l'analyse des opportunités d'investissements et d'interagir avec les sociétés dans lesquelles elle détient une participation. Les considérations environnementales, sociales et de gouvernance continueront, outre les critères d'investissements repris à la page 9 du rapport annuel, de figurer dans le processus d'analyse de GBL de ses investissements et dans l'exercice de son rôle d'actionnaire professionnel.

GBL est sensible aux aspects de RSE dans chacune de ses participations et encourage les bonnes pratiques en cohérence avec les valeurs fondamentales de GBL.

Par ailleurs, fortes de leurs propres principes de RSE, les participations du portefeuille sont responsables du développement de leurs propres politiques et programmes adaptés à leurs circonstances spécifiques. Chacune de ces sociétés établit annuellement un rapport détaillé sur la RSE à consulter sur les sites Internet suivants :

Total	http://www.total.com/MEDIAS/MEDIAS_INFOS/5629/FR/Total-RSE-2011-FR-v2.pdf
GDF SUEZ	http://www.gdfsuez.com/wp-content/uploads/2012/05/GDFSUEZ_RDD_2011_FR.pdf
Lafarge	http://www.lafarge.fr/06152012-publication_sustainable_development-2020ambitions_external_brochure-fr.pdf
Pernod Ricard	http://pernod-ricard.fr/files/fichiers/Presse/Documents/DDR_VF_27-09.pdf (page 39 à 72)
Imerys	http://www.imerys.com/Scopi/Group/ImerysCom/imeryscom.nsf/pagesref/SPIT-8SVB4N/\$file/RAIM011_RDD_FR_WEB.pdf
Suez Environnement	http://www.suez-environnement.com/wp-content/uploads/2012/12/rapport_developpement_durable_SE_2011.pdf

Soutien des collectivités

Fidèle à ses valeurs de responsabilité sociale, GBL s'efforce de contribuer au bien-être des collectivités. Ainsi, la Société soutient activement une politique de mécénat qui se concentre sur trois axes, à savoir : la bienfaisance, la recherche scientifique et la culture.

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 2012, un montant total de EUR 0,9 million a été alloué à 70 œuvres (EUR 0,9 million en 2011), dont les principales sont :

Soutien au monde médical

Une enveloppe d'environ EUR 112.000 a été allouée à plusieurs hôpitaux et laboratoires dans le but de promouvoir la recherche médicale et de financer l'acquisition de différents équipements.

Soutien au monde de "l'handicap"

EUR 500.000 ont été octroyés au Fonds Charles-Albert Frère. L'association a pour objet l'aide à toute personne atteinte d'un handicap physique, mental ou social et aux victimes de la pauvreté.

Soutien à la culture et à l'éducation

Environ EUR 185.000 ont été accordés à différents organismes privés et publics pour soutenir des programmes tant culturels (artistiques et éducatifs) que scolaires.

10.5. L'environnement

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

GBL s'efforce d'exercer son métier de société de portefeuille sur la base d'une gestion respectueuse de l'environnement.

En tant que société holding, l'impact direct de GBL sur l'environnement est faible. Il est surtout lié aux activités du siège social qui n'exerce aucune activité de production, de fabrication ou de service.

Au fil des ans, GBL a concentré ses efforts sur la conservation des ressources, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets. Elle maintient son engagement à réduire continuellement son faible impact sur l'environnement. Dans ce souci, elle a déménagé début 2013 dans des locaux entièrement rénovés en vue d'optimiser sa consommation énergétique.

Par ailleurs, GBL soutient les initiatives de gestion environnementale des sociétés dans lesquelles elle participe.

10.6. Collaboration et transparence

GBL s'engage à communiquer de manière responsable.

GBL reconnaît l'importance d'améliorer sa communication concernant ses activités de gestion responsable en raison de l'importance croissante de cette matière pour les investisseurs et les actionnaires. Au cours des prochaines années, elle renforcera la qualité de la communication en matière de RSE afin de fournir des renseignements pertinents à toutes les parties concernées par ses activités.

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 d'envergure mondiale, leaders sur leur marché, auprès desquelles elle exerce son rôle d'actionnaire professionnel. Les détails relatifs à l'évolution du portefeuille au cours des trois derniers exercices sont repris en page 103 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.

Ce numéro remplace le numéro de Registre de Commerce (3.902), le numéro de TVA et le numéro d'ONSS.

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 2012, 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.

Le 1^{er} janvier 2008, les actions au porteur qui étaient inscrites sur un compte-titres ont été converties de plein droit en actions dématérialisées. A partir de cette date, les actions de la Société existent sous une forme nominative, dématérialisée et au porteur.

Au plus tard le 31 décembre 2013, les titulaires de titres au porteur devront avoir converti leurs titres en actions nominatives ou dématérialisées.

Toutefois, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 24 avril 2007 a autorisé le Conseil d'Administration à fixer une date, avant le 31 décembre 2013, à partir de laquelle l'exercice des droits afférents aux titres au porteur sera suspendu jusqu'à leur conversion en actions nominatives ou dématérialisées. Le Conseil d'Administration du 2 mars 2010 a fixé cette date au 1^{er} janvier 2011.

Depuis le 1^{er} janvier 2008, les actions de la Société ne peuvent être émises que sous la forme nominative ou dématérialisée.

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 2012, 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 est valable pour trois ans à dater du 25 mai 2011, soit jusqu'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.

Les acquisitions et cessions d'actions propres en 2010, 2011 et 2012 sont détaillées à la page 84 du présent rapport annuel.

11.9.4. Emprunts échangeables

En 2005, GBL a émis, via sa filiale à 100 % Sagerpar, des obligations échangeables en actions GBL. Ces obligations sont venues à échéance le 27 avril 2012 et ont été entièrement remboursées.

En septembre 2012, GBL a placé une obligation échangeable en titres Suez Environnement Company (EUR 401 millions) d'une maturité de 3 ans et au taux d'intérêt annuel de 0,125 %.

GBL a également émis, en janvier 2013, une obligation échangeable en actions GDF SUEZ (EUR 1,0 milliard) à une maturité de 4 ans et au taux d'intérêt annuel de 1,25 %.

Les détails de ces émissions sont repris aux pages 83 et 96 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 a créé 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. 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 et la presse d'information quotidienne. 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.