

# Gestion des risques

123	Risques principaux
123	Risques spécifiques liés aux participations
124	Gestion des risques et contrôle interne
124	Identification, évaluation et contrôle des risques chez GBL
126	Cartographie des risques 2020

Cette section reprend un tableau de synthèse catégorisant les principaux risques relatifs aux activités de GBL ainsi que les différents éléments et actions tempérant leur impact négatif potentiel.

La cartographie des risques et une description schématique du processus d'identification, d'évaluation et du contrôle des risques sont reprises en page 123. Une description détaillée de la formalisation du système de contrôle interne et de gestion des risques sur la base du modèle COSO complète la présente section.

RISQUES PRINCIPAUX	FACTEUR DE RISQUES	RÉPONSE AUX RISQUES
<b>Exogènes</b> Risques liés aux évolutions d'éléments externes tels que des changements économiques, politiques ou législatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution des marchés financiers, notamment en matière de volatilité des cours de bourse, des taux d'intérêt et des cours de change</li> <li>- Modification des variables macroéconomiques (taux de croissance, politique monétaire, inflation, prix des matières premières, ...)</li> <li>- Changements réglementaires ou de politique budgétaire impliquant, par exemple, des réformes fiscales ou de nouvelles obligations légales</li> <li>- Développements spécifiques affectant certaines géographies (zone euro, pays émergents, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification géographique et sectorielle du portefeuille avec une exposition cyclique différenciée</li> <li>- Veille législative continue</li> <li>- Suivi et analyse systématique des scénarii conjoncturels, des marchés et des thèses d'investissement</li> </ul>
<b>Stratégie</b> Risques découlant de la définition, la mise en œuvre et la pérennisation des orientations et développements stratégiques du groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visions ou compréhensions divergentes de l'appréciation des priorités stratégiques et des risques inhérents</li> <li>- Validité des paramètres sous-jacents aux thèses d'investissement</li> <li>- Concentration géographique ou sectorielle des investissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus décisionnel formel impliquant l'ensemble des organes de gouvernance et le management</li> <li>- Suivi continu des indicateurs clés de performance et mises à jour régulières des hypothèses et projections</li> <li>- Revue périodique du portefeuille à différents niveaux hiérarchiques</li> <li>- Diversification du portefeuille</li> </ul>
<b>Trésorerie, instruments financiers et financement</b> Risques relatifs à la gestion de trésorerie, des instruments financiers et du financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux liquidités</li> <li>- Niveau d'endettement et profil de maturité</li> <li>- Qualité des contreparties</li> <li>- Pertinence des prévisions ou anticipations</li> <li>- Exposition aux taux d'intérêt</li> <li>- Evolution des marchés financiers</li> <li>- Volatilité des instruments dérivés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyses rigoureuses et systématiques des opérations envisagées</li> <li>- Définition de limites d'intervention</li> <li>- Diversification des types de placements et des contreparties</li> <li>- Processus strict de sélection des contreparties</li> <li>- Suivi du profil de liquidité et limitation de l'endettement net</li> <li>- Délégations de pouvoirs formalisées, visant à une séparation appropriée des tâches</li> <li>- Réconciliations systématiques des données de trésorerie avec la comptabilité</li> </ul>
<b>Opérations</b> Risques résultant d'inadéquations ou de défaillances dans les procédures internes, la gestion du personnel ou les systèmes en place. Risques de non-respect des standards de qualité, des dispositions contractuelles et légales et des normes éthiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexité de l'environnement réglementaire</li> <li>- Adéquation des systèmes et procédures</li> <li>- Exposition à la fraude et aux litiges</li> <li>- Conservation et développement des compétences du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures internes et activités de contrôle revues régulièrement</li> <li>- Mise en place de délégations de pouvoirs visant à une séparation adéquate des tâches</li> <li>- Maintenance et investissements dans les systèmes IT</li> <li>- Recrutement, rétention et formation d'un personnel qualifié</li> <li>- Code de Déontologie et Charte de Gouvernance d'Entreprise</li> </ul>

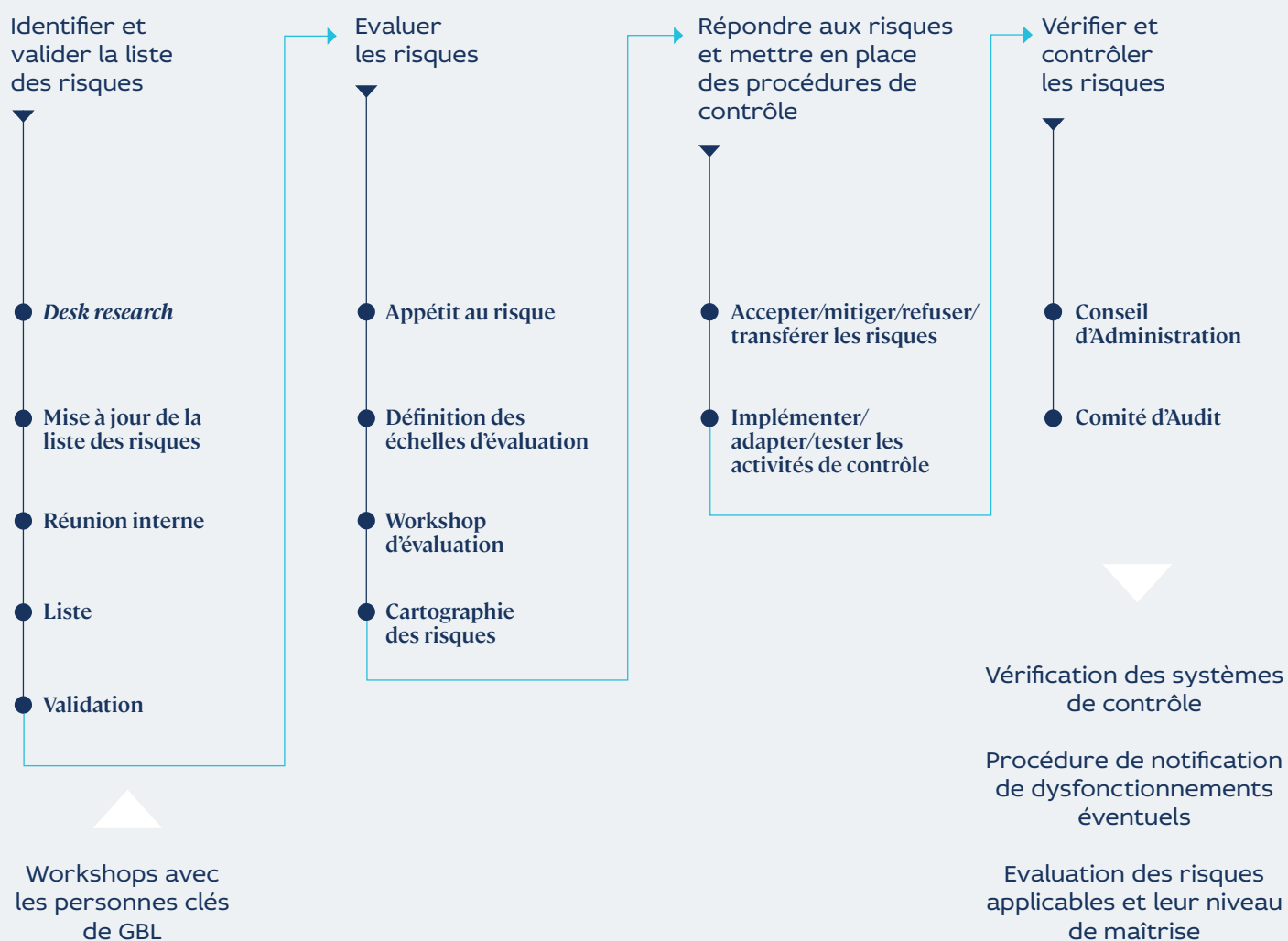
<b>RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS AUX PARTICIPATIONS</b>	<p>GBL est confrontée indirectement aux risques spécifiques liés aux participations, qui sont identifiés et traités par les sociétés elles-mêmes dans le cadre de leur propre contrôle interne. Les travaux opérés par ces sociétés sur l'identification des risques et le contrôle interne sont décrits dans des documents de référence repris sur leurs sites internet.</p>	<p>adidas : <a href="http://www.adidas-group.com">www.adidas-group.com</a>  SGS : <a href="http://www.sgs.com">www.sgs.com</a>  Pernod Ricard : <a href="http://www.pernod-ricard.com">www.pernod-ricard.com</a>  LafargeHolcim : <a href="http://www.lafargeholcim.com">www.lafargeholcim.com</a>  Imerys : <a href="http://www.imerys.com">www.imerys.com</a>  Umicore : <a href="http://www.umicore.com">www.umicore.com</a>  Webhelp : <a href="http://www.webhelp.com">www.webhelp.com</a>  Mowi : <a href="http://www.mowi.com">www.mowi.com</a>  GEA : <a href="http://www.gea.com">www.gea.com</a>  Ontex : <a href="http://www.ontexglobal.com">www.ontexglobal.com</a>  Parques Reunidos : <a href="http://www.parquesreunidos.com">www.parquesreunidos.com</a>  Sienna Capital : <a href="http://www.sienna-capital.com">www.sienna-capital.com</a></p>
--	---	--

## GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Le Conseil d'Administration de GBL est responsable de l'évaluation des risques inhérents au groupe GBL et de l'efficacité du contrôle interne. En matière de gestion des risques et de contrôle interne, le cadre législatif belge consiste, d'une part, en la loi du 17 décembre 2008 (transposition de la Directive européenne 2006/43/CE concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés) et, d'autre part, en la loi du 6 avril 2010 (loi dite de « gouvernement d'entreprise »). Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 prévoit également des dispositions en la matière. Par ailleurs, la norme IFRS 7 définit des exigences complémentaires en matière de gestion des risques liés aux instruments financiers. Depuis 2006, GBL a formalisé son système de contrôle interne et de gestion des risques sur la base du modèle COSO<sup>(1)</sup>.

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.

## IDENTIFICATION, ÉVALUATION ET CONTRÔLE DES RISQUES CHEZ GBL



## 1. Environnement de contrôle

### 1.1. Objectif de la société

Le principal objectif de GBL est de créer, à long terme, de la valeur pour ses actionnaires. GBL s'efforce de développer un portefeuille de qualité axé sur un nombre ciblé de sociétés leaders sur leur secteur, auprès desquelles elle joue un rôle d'actionnaire engagé et responsable contribuant à la création de valeur sur le long terme. Le portefeuille a vocation à évoluer dans le temps tout en restant équilibré en matière de diversification sectorielle et géographique.

GBL investit et désinvestit en fonction de la vie des sociétés et des opportunités de marché pour atteindre son objectif de création de valeur, tout en maintenant une structure financière solide.

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

### 1.2. Rôle des organes de gestion

GBL dispose d'un Conseil d'Administration, d'un Comité Permanent, d'un Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance et d'un Comité d'Audit. Leur mode de fonctionnement respectif est décrit en pages 220 et pages 233 à 235. Le Comité d'Audit est chargé, en particulier, de la vérification de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société. Il veille à cet égard à la bonne application d'une procédure de notification de dysfonctionnement. La majorité de ses membres, tous désignés par le Conseil, sont des Administrateurs indépendants. Le Président du Comité d'Audit est désigné par les membres du Comité et ne peut pas être le Président du Conseil d'Administration.

### 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 », en page 125). La politique de désinvestissement (telle que détaillée en page 37 en section « Stratégie de gestion de portefeuille ») vise à céder les participations qui ne répondent plus aux critères d'investissement du groupe.

### 1.4. Déontologie - Ethique

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

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

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

Par ailleurs, un processus de recrutement adapté aux profils recherchés, des formations adéquates ainsi qu'une politique de rémunération et d'évaluation basée sur la réalisation d'objectifs permettent d'assurer la compétence du personnel de GBL.

## 2. Analyse des risques

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

Un exercice approfondi d'identification des risques auxquels GBL est confrontée et de leur hiérarchisation est effectué tous les 3 ans. Les risques tels qu'identifiés lors de la dernière évaluation réalisée en 2018 sont repris en pages 125 à 129.

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

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

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

### Risques spécifiques liés aux participations de GBL

Chacune des participations détenues par GBL est exposée 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 (88 %) du portefeuille de GBL à fin 2020 est constitué de douze participations qui se livrent elles-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 réalisés par l'intermédiaire de Sienna Capital, lesquels représentent aujourd'hui 12 % de la valeur du portefeuille.

### 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 l'Administrateur-Délégué, et traduite dans des plans d'actions opérationnels relevant d'hypothèses appropriées, au risque de ne pas être mise en œuvre efficacement et de ne pas satisfaire aux objectifs de création de valeur.

#### 2. Risque de portefeuille

La composition du portefeuille peut impliquer une exposition particulière à certains secteurs, à certaines zones géographiques ou à certaines réglementations. Les choix d'investissement et de désinvestissement doivent relever d'analyses suffisantes et adéquates afin d'assurer que le portefeuille soit équilibré et que sa composition s'inscrive dans les orientations stratégiques du groupe.

#### 3. Risque ESG

Suite à l'analyse interne détaillée, GBL a décidé de ne pas positionner un risque ESG dans la cartographie des risques, car il s'agit d'une combinaison de domaines d'attention qui ne peuvent pas être évalués sur la base d'une grille d'évaluation unique et commune. En effet, et similairement à son approche ESG, l'exposition de GBL aux risques ESG est double. GBL est, d'une part, directement exposée aux risques liés aux facteurs ESG, en tant qu'employeur et contributeur aux communautés dans lesquelles elle opère.

D'autre part, GBL est indirectement exposée aux risques ESG en tant qu'investisseur responsable. De plus, et bien que les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance soient considérés avec le même objectif sous-jacent de mener des activités durables à long terme, ils restent de nature très diverse, reposent sur une multitude de fondamentaux et nécessitent des critères d'évaluation différents.

Par conséquent, l'exposition au risque ESG de GBL restera évaluée indirectement, comme décrit au sein de la section ESG (pages 94 à 121).

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

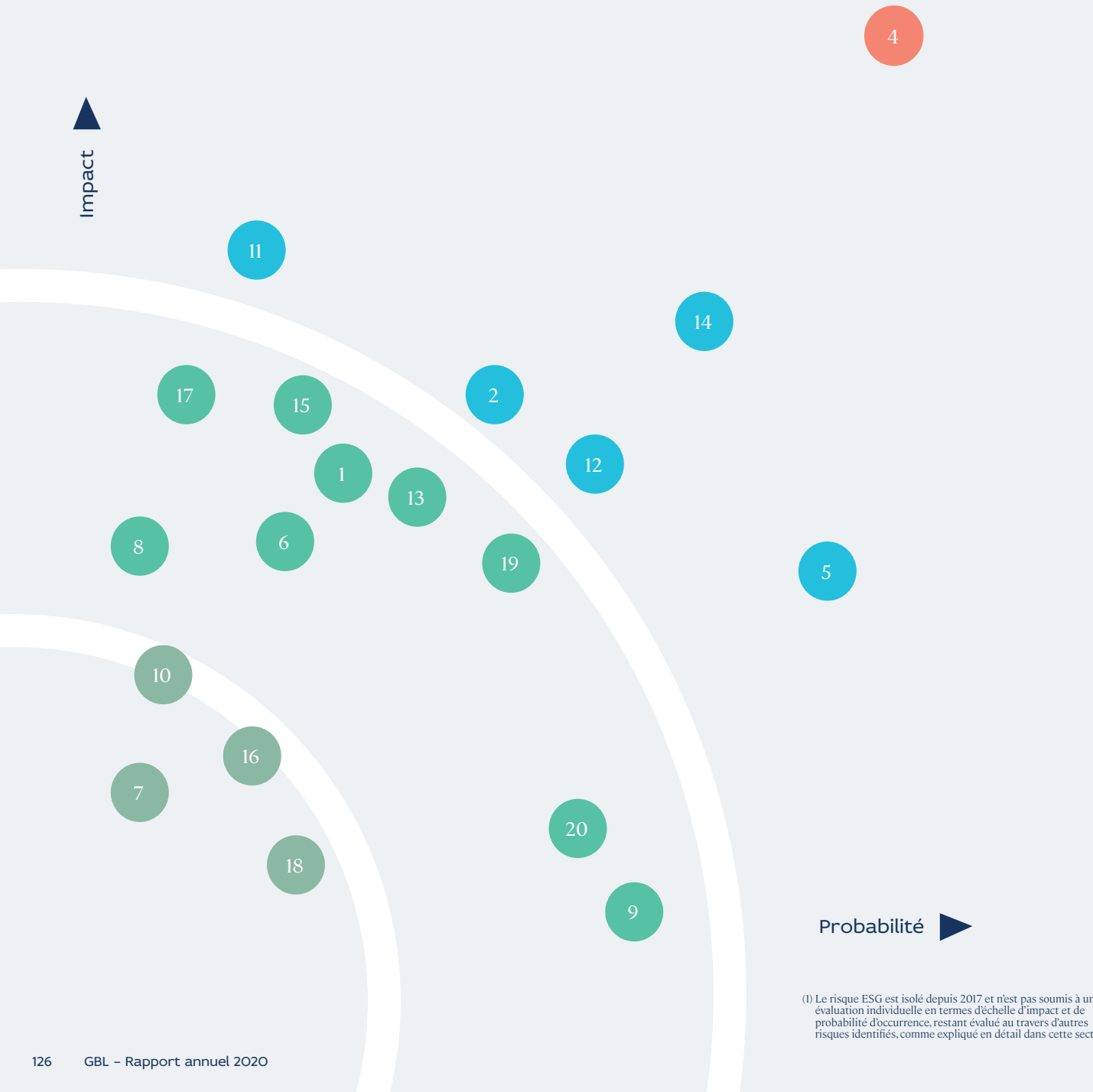
# CARTOGRAPHIE DES RISQUES 2020

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible

- 1. Risque de mise en œuvre de la stratégie
- 2. Risque de portefeuille
- 3. Risque ESG<sup>(1)</sup>
- 4. Risque boursier
- 5. Risque de change
- 6. Risque de contrepartie
- 7. Risque de trésorerie
- 8. Risque de liquidité
- 9. Risque de taux d'intérêt
- 10. Risque lié aux instruments financiers dérivés
- 11. Risque lié à la zone euro
- 12. Risque juridique
- 13. Risque fiscal dans le cadre législatif et réglementaire actuel
- 14. Risque fiscal lié aux évolutions législatives et réglementaires
- 15. Risque lié à l'établissement de l'information financière et non-financière

- 16. Risque lié à la délégation de pouvoirs
- 17. Risque de non-respect des pratiques professionnelles et des normes éthiques
- 18. Risque lié à l'infrastructure IT
- 19. Risque lié à la gestion de l'accès à l'information (IT et non-IT)
- 20. Risque lié aux ressources humaines

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



(1) Le risque ESG est isolé depuis 2017 et n'est pas soumis à une évaluation individuelle en termes d'échelle d'impact et de probabilité d'occurrence, restant évalué au travers d'autres risques identifiés, comme expliqué en détail dans cette section.

#### 4. Risque boursier

GBL est exposée, de par la nature même de ses activités, aux fluctuations boursières de son portefeuille. La volatilité des marchés financiers peut par ailleurs impacter le cours de bourse de GBL.

#### 5. Risque de change

GBL est exposée au risque de change qui peut avoir une incidence sur la valeur de son portefeuille au travers des participations cotées en devises étrangères, ainsi que sur les flux dividendaires qu'elle en perçoit.

#### 6. Risque de contrepartie

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

#### 7. Risque de trésorerie

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

#### 8. Risque de liquidité

La capacité financière de GBL n'est pas suffisante pour mettre en œuvre sa stratégie d'investissement et faire face à ses obligations.

#### 9. Risque de taux d'intérêt

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

#### 10. Risque lié aux instruments financiers dérivés

La valeur des instruments financiers dérivés évolue en fonction des conditions de marché. Le recours à de tels instruments doit répondre à des exigences d'analyses techniques ainsi que de documentation juridique sous peine de ne pas garantir leur efficacité ou leur adéquation avec la stratégie de GBL.

#### 11. Risque lié à la zone euro

Les opérations menées par GBL s'effectuent en grande partie en euros. L'Union Européenne et la zone Euro ont été fragilisées ces dernières années notamment par les tensions politiques et le processus de *Brexit* en cours.

#### 12. Risque juridique

GBL, en tant que société cotée sur un marché réglementé et investisseur dans des sociétés dans les secteurs de l'industrie, des biens de consommation et des services aux entreprises, 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 leur évolution afin de les intégrer de manière adéquate dans la gestion de ses activités et sa gouvernance.

#### 13 - 14. Risque fiscal dans le cadre législatif et réglementaire actuel et lié aux évolutions législatives et réglementaires

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

#### 15. Risque lié à l'établissement de l'information financière et non-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 et non-financière ne soit pas produite dans les temps, présente des manquements ou n'offre pas le niveau de lisibilité attendu par son lecteur. Par ailleurs, les budgets et les prévisions sont une aide importante à la décision et au suivi de gestion dont la fiabilité et la pertinence peuvent influencer la performance du groupe.

#### 16. Risque lié à la délégation de pouvoirs

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

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

GBL est exposée au risque que les comportements 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.

#### 18. Risque lié à l'infrastructure 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.

#### 19. Risque lié à la gestion de l'accès à l'information

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

#### 20. Risque lié aux ressources humaines

Le groupe doit recruter, conserver et développer le capital humain nécessaire à la bonne marche de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs.

### 3. Activités de contrôle

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

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

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

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

Les risques spécifiques liés aux participations sont identifiés et traités par les sociétés elles-mêmes dans le cadre de leur propre gestion des risques et contrôle interne. Le tableau repris en page 123 mentionne les liens donnant accès aux sites internet reprenant les travaux opérés par ces sociétés sur l'identification des risques et le contrôle interne.

#### Risques exogènes

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

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

- Risque lié à la zone Euro : l'évolution du contexte économique et politique dans les zones d'activités du groupe est particulièrement suivie en termes d'exposition et d'évaluation des impacts potentiels et des besoins pour le groupe d'adapter sa stratégie d'investissement ou de mettre en place, en ce qui la concerne, des plans d'actions particuliers.
- Evolutions législatives, fiscales et réglementaires : GBL s'efforce d'anticiper les changements de réglementation (administrative ou légale) qui s'imposent à elle afin d'éviter tout risque de non-conformité ou d'impact défavorable sur l'attractivité d'un investissement. Elle intègre donc ces changements à ses objectifs de performance et de respect de l'actionnaire et des tiers.
- Risque de taux d'intérêt : l'endettement brut de GBL est essentiellement à taux fixe. Au niveau de sa trésorerie, GBL a fait le choix, malgré l'environnement de taux d'intérêt négatifs imposé par la Banque Centrale Européenne, de continuer à privilégier la liquidité tout en limitant le risque de contrepartie. La trésorerie est placée à très court terme et fait l'objet d'un monitoring précis en fonction de l'évolution des paramètres de marché et des contraintes propres à GBL. A cet égard, le groupe reste donc attentif à l'évolution des taux et à leur signification dans le contexte économique général.
- Risque de change : GBL couvre ce risque pour les dividendes décrétés tandis qu'elle reste exposée aux fluctuations de change impactant directement la valeur de son portefeuille. Néanmoins, la diversification géographique et sectorielle permet de réduire le risque d'exposition à une devise étrangère en particulier.

### Risques endogènes

Les risques endogènes relatifs aux activités de GBL sont les suivants :

- Risque de mise en œuvre de la stratégie
- Risque de portefeuille
- Risque ESG
- Risque de contrepartie
- Risque de trésorerie
- Risque de liquidité
- Risque lié aux instruments financiers dérivés
- Risque fiscal et juridique dans le cadre législatif et réglementaire actuel
- Risque lié à l'établissement de l'information financière et non-financière
- Risque lié à la délégation de pouvoirs
- Risque de non-respect des pratiques professionnelles et des normes éthiques
- Risque lié à l'infrastructure IT
- Risque lié à la gestion de l'accès à l'information
- Risque lié aux ressources humaines

### Risque de mise en œuvre de la stratégie

La composition du portefeuille résultant de la stratégie mise en œuvre est un élément de performance essentiel pour GBL qui s'inscrit dans un objectif de création de valeur pour ses actionnaires. Les décisions qui y sont afférentes sont analysées et approuvées selon le processus décrit ci-après (voir « Risque de portefeuille ») par différents organes de gouvernance, qui s'assurent de leur adéquation avec les orientations stratégiques du groupe. Par ailleurs, les hypothèses supportant les analyses et les prévisions qui sous-tendent les décisions sont évaluées régulièrement et adaptées le cas échéant.

### Risque de portefeuille

GBL cherche à mitiger ce risque par la sélection de participations de qualité, leaders dans leur secteur et par la diversification de son portefeuille. Tout investissement ou désinvestissement fait l'objet d'études approfondies, réalisées selon des critères préétablis. Ces analyses sont revues par l'Administrateur-Délégué et le Comité Permanent, puis approuvées par le Conseil d'Administration. Le suivi des participations existantes est assuré par une revue systématique et régulière du portefeuille par les différents niveaux hiérarchiques compétents chez GBL ainsi que lors de chaque séance du Conseil d'Administration. La direction du département des Participations est régulièrement invitée au Conseil pour y présenter sa stratégie de développement.

Les responsables de GBL rencontrent régulièrement le management des participations en portefeuille et siègent généralement aux Comités et Conseils de celles-ci. Un dialogue continu est par ailleurs maintenu avec des experts sectoriels.

### Risque ESG

Les activités de contrôle relatives aux risques ESG sont décrites dans la section ESG (pages 94 à 121).

### Risque de contrepartie

GBL mitige ce risque par une diversification des contreparties, une évaluation continue de leur qualité au travers de l'analyse de leur situation financière et, concernant en particulier la trésorerie, par le choix de différents types de placements.

A titre indicatif, au 31 décembre 2020, et sur base des notations de crédit attribuées par S&P, 35 % des lignes de crédit confirmées dont dispose GBL sont auprès de banques avec une notation de crédit de A+, 18 % auprès de banques avec une notation de crédit de A et 47 % auprès de banques avec une notation de crédit est de A-. Sur base des notations de crédit attribuées par Moody's, au 31 décembre 2020, 44 % des lignes de crédit confirmées dont dispose GBL sont auprès de banques avec une notation de crédit de Aa3, 9 % auprès de banques avec une notation de crédit de A1 et 47 % auprès de banques avec une notation de crédit de Baa1<sup>(1)</sup>. Les notations de crédit peuvent cependant ne pas refléter l'impact potentiel de l'ensemble des risques liés aux contreparties de GBL et peuvent faire l'objet de révision, suspension, réduction ou retrait à tout moment par l'agence de notation.

Par ailleurs, au 31 décembre 2020, la trésorerie est, pour l'essentiel, placée sous forme de SICAV monétaires sélectionnées en fonction de leur taille, volatilité et liquidité, et de dépôts en comptes courants auprès d'un nombre limité de banques de premier rang. Les contrats financiers (dont les ISDA) sont revus en interne par le département juridique.

### Risque 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 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 et d'évaluer les rendements des placements.

### Risque de liquidité

GBL dispose d'un solide profil de liquidité, lui assurant des moyens d'action rapidement mobilisables afin de saisir des opportunités d'investissement, soutenir ses sociétés en portefeuille en cas d'augmentation de capital, respecter les engagements du groupe, notamment dans le cadre de Sienna Capital et des dettes sur minoritaires Webhelp, garantir le versement de son dividende, faire face au service de sa dette, ainsi qu'assurer le paiement de ses dépenses relatives à son activité courante.

GBL vise en outre à maintenir un endettement net limité en comparaison de la valeur de son portefeuille.

La flexibilité financière de GBL est notamment assurée par la politique de placement du groupe conservatrice en termes d'horizon de placement, par ses lignes de crédit confirmées, dont aucune ne présente de covenants financiers, et dont GBL maintient tant le montant non tiré que le profil de maturité à des niveaux appropriés, ainsi que l'accès de GBL au marché des capitaux, facilité par l'attribution par S&P et Moody's de notations de crédit à long terme attrayantes.

### Risque lié aux instruments financiers dérivés

Les opérations dans ce domaine nécessitent l'aval du Conseil d'Administration, qui peut charger l'Administrateur-Délégué de leur bonne exécution. Les opérations s'effectuent dans le cadre d'une documentation bien établie, d'enveloppes et de limites prédéfinies. Elles font l'objet d'analyses préalables précises et adéquates et d'un suivi systématique. En outre, 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.

(1) Les notations indiquées attribuées par S&P et Moody's se réfèrent soit (i) à la notation de l'émetteur de la société mère ultime de la banque concernée lorsque celle-ci est cotée, soit (ii) à la notation de la dette senior non garantie de la société mère directe de la banque concernée lorsque celle-ci n'est pas cotée (source: Bloomberg).

### **Risque fiscal et juridique dans le cadre législatif et réglementaire actuel**

GBL veille à respecter les obligations réglementaires (d'ordre juridique et fiscal) auxquelles elle est soumise dans chacun des pays où elle exerce son activité, et ce, avec le soutien d'équipes compétentes, tant internes qu'externes.

Par ailleurs, GBL promeut la discipline contractuelle qui est de portée générale et vise notamment les conventions portant sur des opérations de financement et de gestion de trésorerie, d'acquisition ou de cession de titres ainsi que les contrats d'instruments dérivés. GBL suit de façon appropriée les litiges, auxquels elle est confrontée dans le cadre de ses activités.

### **Risque lié à l'établissement de l'information financière et non-financière**

GBL publie quatre fois par an des résultats financiers consolidés ainsi que des informations non-financières publiées annuellement dans son rapport de développement durable. Ces derniers font l'objet d'une revue au sein de comités internes puis du Comité d'Audit avant d'être arrêtés par le Conseil d'Administration. Les sujets comptables complexes, notamment relatifs à la correcte application des IFRS et aux changements normatifs, les principales estimations et les jugements, et les opérations spécifiques de la période sont discutés avec le Commissaire et en Comité d'Audit.

En outre, les données financières clés, telles que la valorisation des actifs, le budget et les révisions de prévisions, les modes de financement, la gestion de la trésorerie et l'accès aux liquidités sont présentées et font également l'objet de discussions approfondies lors de ces réunions. Enfin, le Commissaire effectue ses diligences d'audit, commente le déroulement de sa mission et présente ses conclusions au Comité d'Audit.

Le processus de consolidation repose sur un système informatique comptable centralisé en place dans les filiales du groupe qui permet d'assurer la cohésion et la comparabilité des plans et traitements comptables. Quant au processus d'enregistrement comptable des opérations, il se base sur une séparation adéquate des tâches, une revue des opérations non-récurrentes par la direction financière, une documentation appropriée des opérations de trésorerie et relatives aux investissements, ainsi qu'une documentation du processus de réconciliation entre les différents systèmes.

### **Risque lié à la délégation de pouvoirs**

La société dispose de pouvoirs internes adaptés à son fonctionnement et de procédures de séparation des tâches appropriées. Les statuts prévoient que deux Administrateurs peuvent valablement engager la société. De plus, l'Administrateur-Délégué jouit d'une large autonomie 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. Enfin, le Conseil d'Administration peut accorder des mandats spéciaux qui prévoient l'accord préalable d'au moins deux personnes pour engager valablement GBL vis-à-vis des tiers.

### **Risque de non-respect des pratiques professionnelles et des normes éthiques**

GBL souhaite jouer un rôle de premier plan dans la promotion et la mise en œuvre de bonnes pratiques professionnelles et de normes éthiques. Le groupe entend réaliser son objectif de création de valeur sur la base d'une stratégie à long terme dans le strict respect de principes éthiques repris dans le Code de Déontologie et la Charte de Gouvernance d'Entreprise, lesquels s'appliquent aux Administrateurs et au personnel du groupe. Des activités de contrôle sont en place pour prévenir le risque de comportement inadéquat au sein des différents cycles opérationnels de la société (délégations de pouvoirs formalisées, séparation des tâches, systèmes informatiques et de gestion de l'information performants, ...).

Par ailleurs, les valeurs de GBL sont partagées avec les employés entre autres par des séances d'information régulières et par un environnement encourageant l'éthique et la bonne pratique professionnelle.

### **Risque lié à l'infrastructure IT**

Une architecture informatique appropriée a été mise en place répondant aux exigences de GBL en termes de fonctionnalités, de sécurité et de flexibilité. Un plan de recouvrabilité des informations et de continuité des opérations en cas de défaillance des systèmes a été implémenté. Par ailleurs, une analyse approfondie de l'adéquation de l'architecture aux besoins de GBL est réalisée à intervalles réguliers, pour s'assurer de son bon fonctionnement et de sa cohérence avec les évolutions technologiques et, le cas échéant, pour mettre en place des plans de remédiation.

### **Risque lié à la gestion de l'accès à l'information**

Des procédures d'accès à l'information adaptées et des outils de protection des données sont en place et testés régulièrement. Les risques d'intrusion ou de cyber attaque sont continuellement analysés et évalués pour apporter, le cas échéant, des actions correctrices.

### **Risque lié aux ressources humaines**

GBL s'assure d'avoir des équipes qualifiées et suffisantes par rapport aux besoins de la société et procède, le cas échéant, aux renforcements nécessaires. Des formations sont également proposées aux employés en fonction de leur domaine d'expertise pour mettre à jour et développer leurs connaissances et compétences. Un processus annuel d'évaluation basé sur l'atteinte d'objectifs permet d'assurer une mesure adéquate de la performance de chacun des membres du personnel. Enfin, GBL offre un environnement de travail épanouissant, propose une politique salariale appropriée et veille à l'alignement des intérêts des employés avec la réalisation des objectifs stratégiques du groupe.

## **4. Information et communication**

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

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

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

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

## **5. Surveillance et monitoring**

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

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

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