



BREDERODE

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE  
RELATIVE À L'EXERCICE 2017



## Table des matières

1.	Charte de gouvernance d'entreprise de référence.....	5
1.1.	Introduction.....	5
1.2.	Définitions.....	6
1.3.	Applications des recommandations.....	6
1.4.	Règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration.....	6
1.5.	Administrateurs exécutifs.....	10
1.6.	Règlement d'ordre intérieur du comité d'audit, de gouvernance et des risques.....	10
1.7.	Secrétaire.....	12
1.8.	Règles concernant les transactions financières.....	12
1.9.	Assemblées générales.....	12
1.10.	Structure de contrôle.....	13
1.11.	Modifications de la Charte de gouvernance d'entreprise au cours de l'exercice.....	13
2.	Actionnariat.....	13
2.1.	Loi relative aux obligations de transparence.....	13
2.2.	Assemblée générale et droits des actionnaires.....	13
3.	Composition et fonctionnement des organes d'administration et de leurs Comités.....	14
3.1.	Composition du Conseil d'administration et de son Comité.....	14
3.2.	Fonctionnement du Conseil d'administration et de son Comité.....	16
3.3.	Pouvoirs du conseil d'administration.....	16
3.4.	Rapport de rémunération.....	17
4.	Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.....	19
4.1.	Environnement de contrôle.....	19
4.2.	Gestion des risques.....	19
4.3.	Activités de contrôle.....	21
4.4.	Information, communication et pilotage.....	21
4.5.	Contrôle externe.....	22



# 1. Charte de gouvernance d'entreprise de référence

Brederode se conforme aux « X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg, 3e édition version révisée ». Brederode a adopté le 30 mai 2014 une Charte de gouvernance d'entreprise, révisée le 15 mars 2017 et rédigée comme suit (ci-dessous, paragraphes 1.1 à 1.10). La Charte de gouvernance d'entreprise a été révisée à nouveau le 13 mars 2018. Cette dernière version est consultable sur le site internet [www.brederode.eu](http://www.brederode.eu).

## 1.1. Introduction

Brederode s'engage à respecter les « X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg (3<sup>e</sup> édition) », élaborés sur la base de la réglementation européenne des sociétés et des dernières évolutions en matière de gouvernance d'entreprise, telles qu'elles apparaissent aussi dans les Codes de gouvernance des grandes places européennes. Ces principes sont les suivants :

### Principe 1 – Régime de gouvernance d'entreprise

La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.

### Principe 2 – Mission du conseil d'administration

Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit comme organe collégial dans l'intérêt social et sert l'ensemble des actionnaires en veillant à assurer la réussite à long terme de la société.

### Principe 3 – Composition du conseil d'administration et des comités spécialisés

Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société. Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.

### Principe 4 – Nomination des administrateurs et des membres de la direction

La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de la direction.

### Principe 5 – Conflits d'intérêts et règles de déontologie

Les administrateurs doivent faire preuve d'intégrité et d'engagement. Représentant chacun l'ensemble des actionnaires, ils prennent leurs décisions dans le seul intérêt de la société et libres de tout conflit d'intérêts.

### Principe 6 – Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.

### Principe 7 – Structure de direction

Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions et les devoirs de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de ceux-ci.

### Principe 8 – Politique de rémunération

La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction qualifiés à travers une politique de rémunération équitable et conforme aux intérêts à long terme de la société.

### Principe 9 – Reporting financier, contrôle interne, et gestion des risques

Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.

## Principe 10 – Actionnaires

La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal. La société définit une politique de communication active à l'égard de ses actionnaires

Le conseil d'administration de Brederode a approuvé la présente version de la Charte de gouvernance d'entreprise en date du 15 mars 2017. Cette Charte sera actualisée en fonction des développements futurs de la politique en matière de gouvernance d'entreprise.

Les changements importants à la Charte feront l'objet d'information dans la déclaration de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

## 1.2. Définitions

**Statuts :** les statuts coordonnés de Brederode SA consultables sur le site [www.brederode.eu](http://www.brederode.eu).

**Loi :** la loi luxembourgeoise du 10 août 1915 sur les sociétés commerciales, telle que modifiée.

**X Principes :** les « X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg (3<sup>e</sup> édition) », consultables sur le site <https://www.bourse.lu/gouvernance-entreprise>.

## 1.3. Applications des recommandations

En ce qui concerne les recommandations, qui décrivent comment appliquer concrètement les principes d'une bonne gouvernance, le conseil d'administration a tenu compte des spécificités de Brederode.

En raison de son activité, de sa stratégie d'investissement et de sa taille, Brederode souhaite maintenir une structure de gestion simple, peu formaliste, consensuelle et basée sur la forte cohésion d'une équipe dirigeante restreinte. Depuis de nombreuses années, ce mode de gestion respectueux de la substance des règles de bonne gouvernance lui assure son succès, sa rentabilité et ses excellentes relations avec tous ses actionnaires.

Dans cet esprit, la présente Charte est conforme à la plupart des Recommandations des X Principes, mais déroge néanmoins à certaines d'entre elles.

## 1.4. Règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration

### Rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration dirige la société en collège et est responsable vis-à-vis de l'assemblée générale qui nomme et révoque les administrateurs. Il sert l'ensemble des actionnaires en veillant à assurer la réussite à long terme de la société.

Le conseil d'administration dispose des pouvoirs les plus étendus pour la réalisation de l'objet social. La détermination et le contrôle de la politique générale et des objectifs stratégiques de la société et du groupe, ainsi que leur politique d'investissements, sont des tâches du conseil.

Dans le cadre de cette mission et sans que cette énumération soit exhaustive, le conseil d'administration :

- définit les valeurs, les objectifs, la stratégie et le niveau de risque acceptable de la société ;
- débat et décide de toutes décisions majeures pour la société ;
- organise la gestion et en assure le contrôle ;
- examine et arrête les états financiers de la société en veillant à ce que ceux-ci donnent une image fidèle de la société et qu'ils soient publiés dans les délais légaux ;
- s'assure que les structures et les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de la société soient présents ;
- approuve la mission du comité d'audit, de gouvernance et des risques et s'assure de son bon fonctionnement ;
- convoque et fixe l'ordre du jour des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires.

### Composition

Les Statuts prévoient que le conseil d'administration comprend au moins trois membres, mais ne fixent pas de nombre maximum de membres.

Dans un souci d'efficacité et de respect des équilibres entre administrateurs exécutifs et non exécutifs, le

conseil d'administration comprend entre cinq et sept membres.

Actuellement, il comprend trois administrateurs chargés d'une fonction exécutive au sein du groupe, désignés sur proposition de l'actionnaire de contrôle. Deux d'entre eux sont délégués à la gestion journalière de Brederode SA. Le Président du conseil d'administration est le troisième administrateur exécutif, ce que le conseil d'administration considère comme un atout pour la société, compte tenu de son histoire et de sa spécificité. Les deux autres administrateurs sont indépendants.

Chaque administrateur possède les qualités de compétence et d'intégrité qui valorisent au mieux sa contribution aux travaux du conseil. La composition actuelle du conseil d'administration se justifie eu égard au nombre restreint d'administrateurs, à la taille et à l'activité de la société.

### **Nomination des administrateurs**

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration.

Pour le choix des administrateurs, la société tient compte de critères de compétence (notamment en matière financière, comptable et d'audit) et de critères de diversité (notamment en vue d'assurer une complémentarité des profils et des expériences).

Le conseil d'administration :

- évalue les compétences, les connaissances et l'expérience existantes et nécessaires pour tout poste à pourvoir et, sur la base de cette évaluation, établit une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises ;
- étudie toutes les propositions de nominations d'administrateurs soumises par ses membres et par les actionnaires, et arrête la liste des candidatures à soumettre à l'assemblée générale ; l'accent est placé particulièrement sur la compétence, l'expérience et l'intégrité des candidats ;
- donne son avis sur le degré d'indépendance des candidats administrateurs.

Dans le cas d'une nouvelle candidature, le Président du conseil d'administration s'assure qu'avant d'envisager

l'approbation de la candidature, le conseil d'administration ait reçu des informations suffisantes sur le candidat : son curriculum vitae, l'évaluation basée sur l'interview initiale, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation de son indépendance. Les informations visées à la Recommandation 4.11 des X Principes sont communiquées à l'assemblée générale.

### **Durée/Limite d'âge**

Les Statuts prévoient une durée maximum de six ans, renouvelable, pour l'exercice des mandats d'administrateurs.

Pour favoriser la stabilité de la gestion, la société adopte la politique de nommer les administrateurs pour une période de trois à six ans, étant entendu que les administrateurs peuvent toujours démissionner ou être révoqués conformément à la Loi.

La limite d'âge est fixée par le conseil d'administration à soixante-cinq ans. L'âge du président actuel du conseil d'administration dépasse cette limite.

L'assemblée générale ou le conseil d'administration, le cas échéant, a la faculté de déroger aux règles prévues aux deux alinéas précédents, au cas par cas.

### **Critères d'indépendance**

L'appréciation de l'indépendance est basée sur le fond plutôt que sur la forme.

Chaque administrateur indépendant répond aux critères suivants :

1. Il n'est pas un administrateur exécutif de la société ou d'une société liée et n'a pas occupé une telle fonction au cours des cinq dernières années ;
2. il n'est pas salarié de la société ou d'une société liée, et ne l'a pas été au cours des trois dernières années ;
3. il ne reçoit pas, et n'a pas reçu auparavant, de rémunération supplémentaire importante de la société ou d'une société liée, en dehors de la rémunération fixe perçue comme administrateur non exécutif ;
4. il n'est pas ni ne représente en aucune manière un actionnaire stratégique détenant une participation de 10% ou plus ;

5. il n'entretient pas, et n'a pas entretenu au cours du dernier exercice, une relation d'affaires importante avec la société ou une société liée, ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, d'administrateur ou de cadre supérieur d'un organe entretenant une telle relation. Par relation d'affaires, on entend la situation d'un fournisseur important de biens ou de services (financiers, juridiques, de conseil ou de consultant) ou d'un client important de la société, ainsi que des organisations qui reçoivent des contributions importantes de la société ou de son groupe ;
6. il n'est pas et n'a pas été au cours des trois dernières années associé ou salarié du réviseur d'entreprises agréé, actuel ou précédent, de la société ou d'une société liée ;
7. il n'est pas administrateur exécutif (ou membre du directoire) d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance et n'entretient pas d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;
8. il n'a pas siégé au conseil d'administration en qualité d'administrateur non exécutif pendant plus de douze ans ;
9. il ne fait pas partie de la famille proche d'un administrateur exécutif ni de personnes se trouvant dans une des situations visées aux points 1 à 8.

Le conseil d'administration peut considérer qu'un administrateur qui ne remplit pas un ou plusieurs des critères ci-dessus doit néanmoins être considéré comme indépendant. Le conseil d'administration motive spécialement et expressément sa décision sur ce point.

L'administrateur indépendant s'engage :

1. à conserver, en toutes circonstances, son indépendance d'analyse, de décision et d'action ;
2. à ne pas rechercher ni accepter d'avantages indus dont on pourrait considérer qu'ils compromettent son indépendance, et

3. à exprimer clairement son opposition au cas où il estimerait qu'une décision du conseil d'administration pourrait porter préjudice à la société. Lorsque le conseil d'administration a pris des décisions sur lesquelles un administrateur non exécutif a de sérieuses réserves, cet administrateur non exécutif devrait en tirer toutes les conséquences appropriées. S'il était amené à démissionner, il devrait motiver sa démission dans une lettre adressée au conseil d'administration ou au comité d'audit, de gouvernance et des risques.

### Fonctionnement

Le fonctionnement du conseil d'administration est régi par l'article 12 des Statuts.

Il se réunit au moins trois fois par an et chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou que deux administrateurs le demandent. Les réunions sont convoquées par le Président.

Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux qui sont consignés dans un registre spécial et signés à tout le moins par le Président et le secrétaire.

Les administrateurs sont tenus à la confidentialité des informations reçues en leur qualité d'administrateur et ne peuvent les utiliser à des fins autres que l'exercice de leur mandat.

Le conseil d'administration est attentif aux conflits d'intérêts qui pourraient éventuellement se présenter avec un actionnaire, un administrateur ou avec une société du groupe et veille à la mise en œuvre de procédures adéquates, notamment celles prévues par l'article 57 de la Loi. L'opération est soumise par l'administrateur concerné, après information du Président du conseil d'administration, au comité d'audit, de gouvernance et des risques et au réviseur d'entreprise agréé, si possible avant sa réalisation. L'avis de ces derniers est communiqué au conseil d'administration. Si, lors d'une séance du conseil d'administration réunissant la majorité requise pour délibérer valablement, un ou plusieurs administrateurs ne participent pas à la délibération en vertu de l'article 57 de la Loi, les résolutions sont valablement prises à la majorité des autres membres composant la réunion.

Les administrateurs exécutifs rendent compte périodiquement au conseil d'administration et, à sa

demande, au comité d'audit, de gouvernance et des risques, de la marche des affaires de Brederode, plus particulièrement de l'évolution du portefeuille-titres, de la surveillance des filiales et de la gestion financière du groupe.

### Représentation

La Société est engagée :

- par la signature conjointe de deux administrateurs ;
- par la signature unique de toute personne à qui le pouvoir de signature a été délégué par le conseil d'administration, mais seulement dans les limites de ce pouvoir ;
- par la seule signature de l'administrateur délégué, mais seulement dans les limites de la gestion et des opérations courantes.

### Évaluation

Sous la direction de son Président, le conseil d'administration procède au moins tous les deux ans à une évaluation de sa taille, sa composition, son rôle, son fonctionnement et du respect des règles de gouvernance.

Les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation régulière de leur interaction avec les administrateurs exécutifs et des performances de ceux-ci. A cet effet, ils se réunissent au moins une fois par an sans la présence des administrateurs exécutifs.

### Rôle du Président

Les responsabilités du Président du conseil d'administration sont les suivantes :

- veiller à ce que le conseil d'administration dans sa composition, son fonctionnement et sa prise de décisions, fonctionne en accord avec la présente Charte ;
- établir l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration, en concertation avec les administrateurs exécutifs ;
- s'assurer qu'en temps utile, tous les administrateurs soient convoqués aux réunions du conseil d'administration et qu'ils reçoivent l'information pertinente ;

- s'assurer que tous les administrateurs puissent s'exprimer lors de discussions tenues dans un climat de confiance et, si possible, que les décisions soient prises à l'unanimité, sans qu'aucun administrateur ne domine la prise de décision ;
- s'assurer que le comité d'audit, de gouvernance et des risques soit valablement constitué et qu'un président y soit nommé ;
- prendre l'initiative de l'organisation de différentes procédures d'évaluation avec le souci d'améliorer en permanence les règles de gouvernance d'entreprise de la société ;
- veiller pendant les assemblées générales à ce que les actionnaires puissent interroger les administrateurs et le réviseur d'entreprises agréé et reçoivent les réponses attendues ;
- remettre aux nouveaux administrateurs une information précise sur :
  - la valeur et la stratégie du groupe ;
  - le fonctionnement des organes de la société ;
  - les tâches et responsabilités spécifiques que l'administrateur sera appelé à remplir dans le conseil d'administration et éventuellement dans le comité d'audit, de gouvernance et des risques.

### Rémunérations

Les administrateurs exécutifs bénéficient d'une rémunération de base mais ni de bonus ni de formule d'intéressement à long terme.

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent ni rémunérations liées aux performances, ni avantages en nature, ni avantages liés aux plans de pension. Ils peuvent renoncer à la rémunération fixe qui leur est accordée par la société.

Il n'y a aucun plan prévoyant de rémunérer qui que ce soit par l'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquiescer des actions.

Tous les administrateurs, y compris les administrateurs exécutifs, sont révocables ad nutum et sans indemnité de départ, sauf l'application, s'il y a lieu, des dispositions légales en la matière.

Le conseil d'administration :

- détermine la politique de rémunération des administrateurs et arrête les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises à l'assemblée générale ;
- détermine la rémunération individuelle des administrateurs, y compris éventuellement la rémunération variable et les primes de prestation à long terme et les indemnités de départ, et, s'il y a lieu, arrête les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises à l'assemblée générale, en veillant à ce qu'aucune personne ne soit impliquée dans la décision concernant sa rémunération ;
- prépare le rapport de rémunération faisant partie du rapport annuel.

## 1.5. Administrateurs exécutifs

### Rôle

Le conseil d'administration confie la gestion journalière de la société à deux administrateurs délégués, également chargés du contrôle et du suivi des risques identifiés par le conseil d'administration.

Notamment, les administrateurs exécutifs :

- sont responsables de la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers conformément aux normes comptables et aux politiques de la société ;
- soumettent au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;
- soumettent régulièrement au conseil d'administration des propositions concernant la définition de la stratégie ;
- participent à la préparation des décisions à prendre par le conseil d'administration ;
- fournissent en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;

- mettent en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres) sans préjudice du rôle du conseil d'administration en cette matière ;
- rendent régulièrement compte au conseil d'administration de l'exercice de leurs responsabilités.

### Règlement d'ordre intérieur des administrateurs exécutifs

Les administrateurs exécutifs travaillent dans un esprit de partenariat ; ils se consultent continuellement pour partager informations et opinions, analyser les documents internes ou externes et prendre les décisions pour lesquelles ils ont autorité.

En raison de cet esprit de partenariat, il ne se justifie pas de désigner un président des administrateurs exécutifs.

## 1.6. Règlement d'ordre intérieur du comité d'audit, de gouvernance et des risques

Le conseil d'administration a créé en son sein un comité d'audit, de gouvernance et des risques. Compte tenu de la taille de la société et de la spécificité de ses activités, le conseil d'administration ne juge pas opportun de créer des comités de nomination et/ou de rémunération. Les responsabilités que les X Principes confient à ces derniers sont assumées directement par le conseil d'administration dans son ensemble.

Le comité a une compétence consultative. La prise de décision reste de la compétence et de la responsabilité du conseil d'administration.

### Composition et fonctionnement

Le conseil d'administration choisit les membres du comité d'audit, de gouvernance et des risques. Le comité est composé uniquement d'administrateurs indépendants, dont un au moins est compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit. Dans leur ensemble, les membres du comité sont compétents dans le secteur financier. La simplicité de la structure financière du groupe et le nombre réduit d'administrateurs justifient que le comité puisse ne

comprendre que deux membres. Les mêmes raisons expliquent qu'il n'est pas justifié de mettre en place une fonction d'audit interne.

Le comité désigne son président.

Le comité décide lui-même qui il invite à ses réunions. Au moins une fois par an, il rencontre le réviseur d'entreprises agréé sans la présence des administrateurs exécutifs.

Le comité d'audit, de gouvernance et des risques se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président ou à la demande de deux de ses membres. La structure juridique et financière du groupe, qui ne publie des états financiers que deux fois par an, justifie que le comité ne soit pas obligé de se réunir plus souvent.

Le conseil d'administration veille à ce que le comité d'audit, de gouvernance et des risques dispose des moyens nécessaires pour l'exécution de ses tâches. Après consultation avec le Président du conseil d'administration, le comité peut, le cas échéant, requérir l'avis de conseillers externes aux frais de la société.

Une copie des procès-verbaux des réunions du comité d'audit, de gouvernance et des risques est remise au conseil d'administration, et son président fait rapport au conseil d'administration.

### Rôle

Le comité d'audit, de gouvernance et des risques a pour mission d'assister le conseil d'administration dans sa fonction de reporting financier, de contrôle au sens le plus large et de gestion des risques.

- Comptes semestriels et annuels

Le comité d'audit, de gouvernance et des risques suit le processus d'élaboration de l'information financière et évalue régulièrement l'efficacité du système de reporting financier. Il veille à ce que l'information financière de la société donne une image sincère et fidèle des activités de la société. Il rencontre le réviseur d'entreprises agréé et il contrôle en particulier les informations annuelles et périodiques avant leur publication.

Il communique au conseil d'administration des informations sur le résultat du contrôle légal des comptes, sur la façon dont le contrôle des comptes a

contribué à l'intégrité de l'information financière et sur le rôle que le comité a joué dans ce processus.

Il s'assure que les règles d'évaluation et les normes comptables belges ou internationales, y compris éventuellement les règles de consolidation, sont pertinentes, cohérentes et correctement appliquées. Il propose, le cas échéant, les modifications à apporter aux règles d'évaluation.

- Contrôle interne et gestion des risques

Une fois par an, le comité d'audit, de gouvernance et des risques évalue, en collaboration avec le réviseur d'entreprises agréé, les systèmes de contrôle interne et veille à ce que les risques principaux soient identifiés, gérés et communiqués. A cet égard, il fait les propositions et recommandations appropriées au conseil d'administration.

L'approche partenariale décrite au point 5.2 implique en outre un contrôle mutuel quasi permanent, assuré directement par les administrateurs exécutifs eux-mêmes.

Le rapport annuel informe les actionnaires au sujet de la gestion des risques.

- Évaluation du contrôle externe

Le comité d'audit, de gouvernance et des risques donne son avis au conseil d'administration au sujet de la sélection, de la nomination et de la rémunération du réviseur d'entreprises agréé.

Il est informé du programme de travail du réviseur d'entreprises agréé et suit l'exécution des contrôles légaux des états financiers. Il évalue l'indépendance du réviseur d'entreprises agréé et invite celui-ci à faire rapport sur ses relations avec les administrateurs exécutifs de la société. Il détermine quels services autres que d'audit peuvent être fournis par le réviseur d'entreprises agréé.

Il veille à ce que les administrateurs exécutifs répondent rapidement et de manière satisfaisante aux remarques éventuelles du réviseur d'entreprises agréé.

Le réviseur d'entreprise agréé a la possibilité à tout moment de s'adresser directement au président du comité d'audit, de gouvernance et des risques ou à celui

du conseil d'administration, notamment pour leur faire part des problèmes qu'il met en évidence.

- Gouvernance

Le comité d'audit, de gouvernance et des risques veille à l'application correcte des règles de gouvernance, en particulier des X Principes et de la présente Charte.

Le comité procède au moins tous les deux ans à une évaluation de sa composition et de son fonctionnement.

## 1.7. Secrétaire

Le conseil d'administration nomme un secrétaire, qui n'est pas nécessairement administrateur.

Le secrétaire veille, sous l'autorité du Président du conseil d'administration, à l'application de la présente Charte, et notamment des procédures et règles applicables au fonctionnement du conseil d'administration.

Il établit en concertation avec le président les procès-verbaux qui résument les délibérations des réunions du conseil d'administration et du comité d'audit, de gouvernance et des risques et notent les décisions prises par ceux-ci. Ces procès-verbaux sont soumis à l'approbation du conseil d'administration ou du comité.

## 1.8. Règles concernant les transactions financières

### Devoir d'information

Avant de s'engager dans une transaction portant sur des instruments financiers émis par la société ou sur des instruments financiers qui leur sont liés, chaque administrateur et employé de la société ou d'une société du groupe, ainsi que les personnes ayant un lien étroit avec eux, est tenu d'en informer le Président du conseil d'administration qui lui indiquera si une période interdite ou fermée est en cours.

Pendant les périodes fermées et les périodes d'interdiction, les transactions ne peuvent avoir lieu, sauf dans le respect des dérogations prévues par la législation applicable et avec l'autorisation préalable du Président du conseil d'administration, agissant au nom de la société.

L'administrateur ou l'employé doit avertir le Président du conseil d'administration de la réalisation effective de la transaction projetée.

### Périodes fermées et périodes d'interdiction

Les « périodes fermées » sont les suivantes :

- la période de trente jours calendrier qui précède immédiatement la publication du communiqué annuel ;
- la période de trente jours calendrier qui précède immédiatement la publication du rapport financier semestriel ;
- le cas échéant, la période d'une semaine qui précède immédiatement la publication des déclarations intermédiaires et qui court jusqu'à leur publication.

Les « périodes d'interdiction » ou périodes considérées comme privilégiées débutent dès la prise de connaissance d'une information privilégiée (au sens de l'article 7 du Règlement (UE) n° 596/2014 relatif aux abus de marché) par un administrateur ou employé jusqu'à la publication de celle-ci.

### Publication des transactions

Les transactions portant sur des instruments financiers émis par la société ou sur des instruments financiers qui leur sont liés sont rendues publiques lorsque la publicité est imposée par la législation applicable.

## 1.9. Assemblées générales

Les assemblées générales ordinaires ont lieu chaque deuxième mercredi du mois de mai à 14 heures 30.

La société respecte l'égalité de traitement des actionnaires. Elle veille à ce que les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles notamment via son site internet.

Les actionnaires sont encouragés à participer à l'assemblée générale. Le conseil d'administration inclut dans l'ordre du jour de l'assemblée générale toute proposition raisonnable d'un ou de plusieurs actionnaires représentant ensemble 5 % au moins du capital social.

Lors de l'assemblée, les administrateurs exécutifs répondent à toutes les questions pertinentes notamment celles relatives au rapport annuel et aux points portés à l'ordre du jour, sauf si la réponse est susceptible de porter gravement préjudice à la société.

### 1.10. Structure de contrôle

La société est contrôlée par Holdicam SA, qui détient, selon la dernière déclaration de transparence (datée du 28 juillet 2014), 55,67 % du capital. La société n'a pas connaissance d'éventuelles conventions entre actionnaires.

Le conseil d'administration veille à ce que l'actionnaire de contrôle use judicieusement de sa position et qu'il respecte les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires.

### 1.11. Modifications de la Charte de gouvernance d'entreprise au cours de l'exercice

Les modifications apportées à la Charte de gouvernance d'entreprise au cours de l'exercice visent principalement à l'adapter aux textes de la loi du 23 juillet 2016 relative à la profession de l'audit et du Règlement (UE) n° 596/2014 relatif aux abus de marché.

## 2. Actionnariat

### 2.1. Loi relative aux obligations de transparence

Le 28 juillet 2014, la Société a reçu une notification commune de la Stichting Administratiekantoor (STAK) HOLDICAM et de HOLDICAM S.A. Cette notification est basée sur la loi et le règlement grand-ducal du 11 janvier 2008 relatifs aux obligations de transparence sur les émetteurs de valeurs mobilières.

Aux termes de cette notification et à la date de celle-ci, le contrôle ultime de BREDERODE S.A. est détenu par STAK HOLDICAM. STAK HOLDICAM détient 100,00% de HOLDICAM S.A., qui détient elle-même 55,67% de BREDERODE S.A. Celle-ci détient 100% d'ALGOL S.A.R.L. laquelle détient 99,99% de GEYSER S.A. qui détient à son tour 0,60% de BREDERODE S.A.

Au 31 décembre 2017, HOLDICAM S.A. et GEYSER S.A. détenaient respectivement 58,18% et 4,11% de BREDERODE S.A.

### 2.2. Assemblée générale et droits des actionnaires

Le mode de fonctionnement et les pouvoirs de l'assemblée générale sont ceux prévus par la Loi du 10 août 1915 concernant les sociétés commerciales et par les statuts. Les principaux droits des actionnaires, ainsi que leurs modalités d'exercice, résultent de la Loi du 24 mai 2011 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires aux assemblées générales des sociétés cotées et des statuts, et sont rappelés dans les convocations des réunions de l'assemblée générale.

Les actions Brederode sont des actions ordinaires jouissant toutes des mêmes droits. Chaque action donne un droit égal aux dividendes et au partage des réserves en cas de liquidation ou de réduction de fonds propres. Chaque action donne un droit égal au vote lors des assemblées générales de Brederode, qui n'a pas émis de titres comprenant des droits de contrôle spéciaux. Sauf l'application des dispositions légales, il

n'existe pas de restriction au droit de vote, telle que des limitations du droit de vote pour les détenteurs d'un certain pourcentage ou d'un certain nombre de votes, ni de délais imposés pour l'exercice du droit de vote, ni de systèmes où, avec la coopération de la société, les droits financiers attachés aux titres sont séparés de la détention des titres.

Les statuts de la société peuvent être modifiés par l'assemblée générale extraordinaire. Celle-ci ne pourra valablement délibérer sur ce point que si au moins la moitié du capital est présente ou représentée et que l'ordre du jour indique les modifications statutaires proposées et le cas échéant le texte de celles qui touchent à l'objet ou à la forme de la société. Si la

première de ces conditions n'est pas remplie, une seconde assemblée peut être convoquée, dans les formes prévues par les statuts et par la loi. Cette convocation reproduit l'ordre du jour, en indiquant la date et le résultat de la précédente assemblée. La seconde assemblée délibère valablement, quelle que soit la proportion du capital représenté. Dans les deux assemblées, les résolutions, pour être valables, doivent être adoptées par une majorité de deux tiers des actionnaires présents ou représentés. La nationalité de la société ne peut être changée et l'augmentation ou la réduction des engagements des actionnaires ne peuvent être décidées qu'avec l'accord unanime des actionnaires et sous réserve du respect de toute autre disposition légale.

## 3. Composition et fonctionnement des organes d'administration et de leurs Comités

### 3.1. Composition du Conseil d'administration et de son Comité

#### Conseil d'administration

- Pierre van der Mersch, Président (2020)
- Luigi Santambrogio, Administrateur-délégué (2020)
- Axel van der Mersch, Administrateur-délégué (2020)
- Michel Delloye<sup>(1)</sup> (2020)
- Bruno Colmant<sup>(1)</sup> (2020)

<sup>(1)</sup> Administrateur indépendant

Lors du dernier renouvellement de son mandat d'administrateur, M. Delloye n'avait pas siégé plus de douze ans au conseil d'administration de Brederode mais, si l'on considère qu'il faut cumuler les mandats précédemment occupés au sein de la société belge Brederode (aujourd'hui dissoute) et Brederode (Luxembourg), conformément au principe selon lequel l'appréciation de l'indépendance est basée sur

le fond plutôt que sur la forme, M. Delloye dépasse la limite de douze ans. Toutefois, la présence de M. Delloye au conseil d'administration depuis tant d'années ne constitue pas en l'espèce un obstacle à son indépendance. M. Delloye n'a jamais cessé d'exercer ses fonctions en toute indépendance vis-à-vis des administrateurs exécutifs et de l'actionnaire de contrôle, et il n'existe aucune raison de croire que la durée de ses fonctions mettrait en péril cette indépendance. Il est en outre précieux de pouvoir bénéficier de la présence d'un administrateur si bien informé de l'histoire du groupe et son évolution. Ces considérations ont été adoptées par le conseil d'administration en sa séance du 15 mars 2017 et confirmées par l'assemblée générale du 10 mai 2017.

M. Colmant est administrateur de la banque Degroof Petercam, avec laquelle Brederode entretient des relations contractuelles. Degroof Petercam ne fait toutefois pas partie des banquiers principaux qui conservent les avoirs et gèrent les opérations du groupe. Par ailleurs, M. Colmant n'intervient en aucune

manière dans la gestion de dossiers de clients, en particulier pas s'agissant de Brederode. Ainsi, la banque Degroof Petercam n'entretient avec Brederode aucune relation d'affaires importante au sens de la Charte de gouvernance, et le mandat d'administrateur de M. Colmant au sein de cette banque n'empêche pas qu'il soit considéré comme un administrateur indépendant de Brederode. Ces considérations ont été adoptées par le conseil d'administration en sa séance du 15 mars 2017 et confirmées par l'assemblée générale du 10 mai 2017.

#### Management exécutif

- Luigi Santambrogio
- Axel van der Mersch
- Pierre van der Mersch

#### Comité d'audit, de gouvernance et des risques

- Michel Delloye, Président
- Bruno Colmant

Le comité d'audit, de gouvernance et des risques est composé de Bruno Colmant et de Michel Delloye.

Tous les membres du comité d'audit, de gouvernance et des risques exercent depuis de nombreuses années des fonctions à hautes responsabilités dans des secteurs économiques variés. Leur compétence en matière de comptabilité et d'audit sont indiscutables.

Compte tenu de la taille de Brederode et de la spécificité de ses activités, elle n'a pas jugé opportun de créer des comités de nomination et/ou de rémunération. Les responsabilités que les X Principes confient à ces derniers sont assumées directement par le conseil d'administration dans son ensemble. Le 15 mars 2017, le Conseil d'administration a réexaminé cette décision et a confirmé que la création d'un comité de nomination et/ou de rémunération n'est pas opportune.

#### Pierre van der Mersch, 83 ans

Fonctions dans le groupe : administrateur et président du conseil d'administration de Brederode ; membre de l'organe de gestion de plusieurs filiales

Licence en sciences commerciales et financières (UCL) ; Licence spéciale en organisation et gestion des entreprises privées (UCL) ; « Graduate » Harvard Business School (ISMP). Ancien directeur général de la First National City Bank et de la Barclays Bank International à Bruxelles ; ancien administrateur-délégué de FNCB Eurosecurities à Bruxelles et de First National City Bank Luxembourg ; ancien administrateur de plusieurs sociétés cotées en bourse de Bruxelles et de Londres. Président du groupe Brederode depuis 1976 et CEO de 1981 à 2006.

Mandats hors groupe dans des sociétés cotées : néant

#### Luigi Santambrogio, 57 ans

Fonctions dans le groupe : administrateur-délégué à la gestion journalière de Brederode ; membre de l'organe de gestion des filiales

B.A. degree in Business Administration (Bocconi University). Successivement Financial analyst Continental Bank, Londres ; Assistant manager Kleinwort Benson Ltd, Londres ; Assistant vice-president Merrill Lynch International, Londres ; Vice-president Prime S.P.A. (Fiat Group), Milan ; Vice-president-portfolio Manager Prime Lipper Asset Management, New York. Luigi Santambrogio rejoint le groupe Brederode en 1995 et est actuellement co-administrateur-délégué.

Mandats hors groupe dans des sociétés cotées : néant

#### Axel van der Mersch, 47 ans

Fonctions dans le groupe : administrateur-délégué à la gestion journalière de Brederode ; membre de l'organe de gestion des filiales

Chartered Financial Analyst ; Bachelor in Business Administration, European University. Axel van der Mersch rejoint le groupe Brederode en 1996 et est actuellement co-administrateur-délégué.

Mandats hors groupe dans des sociétés cotées : néant

#### Bruno Colmant, 56 ans

Fonctions dans le groupe : administrateur non exécutif et indépendant de Brederode

Principale activité de Monsieur Bruno Colmant en dehors du groupe Brederode: Executive board member et head of macro research chez Banque Degroof Petercam

Bruno Colmant est Ingénieur commercial (Solvay Business School); Master in fiscal law (ESSF) and of Business Administration (Purdue University); PhD in applied economic sciences (Solvay Business School), CFA, FRM, etc. Dans le passé, Bruno Colmant a exercé plusieurs hautes fonctions dans le secteur des services financiers: CEO de ING Luxembourg, CFO d'ING Belgique, chef de cabinet du ministre des finances de Belgique, CEO d'Euronext Brussels, membre du comité de direction du New York Stock Exchange et co-CEO d'Ageas. De 2011 à septembre 2015, il a rejoint, au titre d'associé, le cabinet de consultance Roland Berger tout en restant conseiller académique du groupe Ageas. Il est aussi membre de l'Académie Royale de Belgique; il enseigne dans plusieurs universités belges et luxembourgeoise et est l'auteur de nombreux ouvrages économiques et fiscaux.

Mandats hors groupe dans des sociétés cotées: néant

#### **Michel Delloye, 61 ans**

Fonctions dans le groupe: administrateur non exécutif et indépendant de Brederode

Principale activité en dehors du groupe Brederode: Private Equity investor – Entrepreneur, administrateur de sociétés

Licencié en droit (UCL). Après avoir travaillé plus de deux ans chez Deloitte Haskins & Sells à Bruxelles, Michel Delloye fut successivement Chief financial officer de Groupe Bruxelles Lambert, President de The Lambert Brussels Capital Corporation à New York, Directeur général du Groupe Bruxelles Lambert à Bruxelles, Administrateur-délégué de RTL Group à Luxembourg, President et CEO de Central European Media Enterprise, à Londres.

Mandats hors groupe dans des sociétés cotées: néant

### **3.2. Fonctionnement du Conseil d'administration et de son Comité**

La société dispose d'un Conseil d'administration et d'un Comité d'audit, de gouvernance et des risques.

Le Conseil d'administration et son Comité se réunissent et fonctionnent conformément à la Charte de gouvernance d'entreprise.

Pendant l'année 2017, le Conseil d'administration s'est réuni quatre fois. Le taux de présence des administrateurs à ces réunions était de 95%. Le Comité d'audit, de gouvernance et des risques s'est réuni trois fois avec un taux de présence 100%. Au cours de l'exercice, les administrateurs n'ont pas conclu d'opérations avec la société ni avec des sociétés liées.

Le 15 mars 2017, le Comité d'audit, de gouvernance et des risques a évalué les mécanismes de gouvernance, ainsi que son fonctionnement, son efficacité et son règlement d'ordre intérieur, contenu dans la Charte de gouvernance d'entreprise. Il s'est déclaré satisfait sur tous ces points. Le même jour, les administrateurs non exécutifs ont discuté entre eux des interactions avec les administrateurs exécutifs, et s'en sont montrés satisfaits.

### **3.3. Pouvoirs du conseil d'administration**

Le conseil d'administration a les pouvoirs déterminés par la loi et les statuts.

L'article 9 des statuts l'autorise à acheter les actions de la société, dans les conditions légales.

En vertu des articles 5 et 6 des statuts, le capital autorisé (non émis) est fixé à € 250 millions. Le Conseil d'Administration est, pendant une période de cinq ans à partir de la publication dans le Mémorial C, Recueil des Sociétés et Associations de l'acte de l'Assemblée Générale extraordinaire du 14 mai 2014, autorisé à augmenter en une ou plusieurs fois le capital souscrit (jusqu'à un montant maximal de € 432.713.909,08) en émettant des actions à concurrence du montant du capital autorisé (non émis). Les augmentations de capital décidées par le Conseil d'Administration peuvent être effectuées aux dates et selon les conditions, y compris le

prix d'émission, que le Conseil d'Administration ou son (ses) délégué(s) déterminera(ont) à sa(leur) discrétion par apports en numéraire ou en nature dans les limites légales (le cas échéant, par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou de primes d'émission, avec ou sans création de nouvelles actions). En cas de souscription en espèces, les nouvelles actions sont offertes par préférence aux actionnaires au prorata du nombre de titres qu'ils possèdent. Ces augmentations de capital peuvent être souscrites et émises sous forme d'actions avec ou sans prime d'émission ainsi qu'il sera déterminé par le Conseil d'Administration.

### 3.4. Rapport de rémunération

#### 1. Procédure interne d'adoption des décisions en matière de rémunération

Tous les dirigeants de Brederode sont administrateurs de Brederode. La politique relative à la rémunération des administrateurs est élaborée par le Conseil d'administration. Le montant total de la rémunération des administrateurs, à charge de la société, est fixé par l'assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration. Le niveau de rémunération de chaque administrateur est fixé par le Conseil d'administration, sous réserve de l'accord de l'organe compétent de la (des) sociétés du groupe qui paie(nt) la rémunération.

#### 2. Politique de rémunération des administrateurs pendant l'exercice

##### a. Principes de base de la rémunération

Les administrateurs exécutifs bénéficient au sein du groupe d'une rémunération de base, sans bonus ni

formule d'intéressement à long terme. La rémunération des administrateurs non exécutifs n'est pas liée aux performances; ils ne reçoivent ni avantages en nature, ni avantages liés aux plans de pension.

##### b. Importance relative des différentes composantes de la rémunération

Cette importance relative se déduit du tableau ci-dessous. La rémunération de base représente dans tous les cas plus de 90% de la rémunération totale.

##### c. Caractéristiques des primes de prestations en actions, options ou autres droits d'acquérir des actions

La Société n'attribue à ses administrateurs aucune rémunération variable et ne leur attribue pas d'actions, d'options, ni d'autres droits d'acquérir des actions.

##### d. Informations sur la politique de rémunération pour les deux exercices sociaux suivants

Le conseil d'administration ne prévoit pas de modifier sa politique de rémunération au cours des exercices 2018 et 2019.

#### 3. Montant des rémunérations et autres avantages accordés aux administrateurs de Brederode par la Société et par ses filiales.

Le montant de la rémunération brute des administrateurs à charge de Brederode S.A. et de ses filiales s'est élevé en 2017 à (€ 000) 960,89 et se détaille comme suit:

(en 000€)	Rémunération de base	Pension	Autres composantes	Total
Administrateurs exécutifs	885,87	16,07	36,96	938,89
Administrateurs non exécutifs	22,00			22,00
<b>Total</b>	<b>907,87</b>	<b>16,07</b>	<b>36,96</b>	<b>960,89</b>

La rémunération brute exclut les charges sociales mises à charge de la société ou des sociétés du groupe (cotisations patronales). Le plan de pension est de type « contribution fixe ». Les autres composantes comprennent des assurances hospitalisation, des frais de représentation et des frais de voiture.

#### **4. Critères pour l'évaluation des prestations au regard des objectifs et période d'évaluation et la description des méthodes appliquées pour vérifier s'il a été satisfait aux critères de prestations.**

En l'absence de rémunérations variables, une telle évaluation n'est pas nécessaire.

#### **5. Recouvrement des rémunérations variables**

En l'absence de rémunérations variables, il n'y a pas lieu de prévoir au bénéfice de la société un droit au recouvrement des rémunérations variables en cas d'informations financières erronées.

#### **6. Indemnité de départ**

Tous les administrateurs, y compris les administrateurs exécutifs, sont révocables ad nutum et sans indemnité de départ, sauf l'application, s'il y a lieu, des dispositions légales en la matière.

## 4. Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

### REMARQUES PRELIMINAIRES

Il n'existe pas de comité de direction ni de poste spécifique d'auditeur interne. Vu la taille du groupe Brederode et la nature ciblée de ses activités, la gestion des risques est confiée aux administrateurs exécutifs eux-mêmes. La fonction d'auditeur interne n'a pas d'objet, vu la proximité des administrateurs exécutifs qui surveillent personnellement les opérations accomplies pour le compte de la société.

Les fonctions de contrôle interne sont assurées par les administrateurs exécutifs d'une part, ainsi que par le Comité d'audit, de gouvernance et des risques, dont aucun membre ne remplit de fonction exécutive, d'autre part. La philosophie d'ensemble repose sur des valeurs d'intégrité, d'éthique et de compétence requises de chaque intervenant et qui constituent le fondement du groupe et de son mode de fonctionnement.

### 4.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est déterminé essentiellement par les lois et règlements des trois pays dans lesquels le groupe dispose de filiales (Luxembourg, Grande-Bretagne et Belgique) ainsi que par les statuts de chacune des sociétés concernées.

La comptabilité des différentes sociétés est assurée par une seule personne. La direction financière est assurée par un administrateur délégué.

### 4.2. Gestion des risques

Les objectifs stratégiques, opérationnels, et de fiabilité de l'information financière tant interne qu'externe, sont définis par les administrateurs exécutifs et approuvés par le Conseil d'administration. La mise en œuvre de ces objectifs est contrôlée périodiquement par le Comité d'audit, de gouvernance et des risques.

### RISQUES DE MARCHÉ

#### a) Risque de change

Le risque de change est défini comme le risque que la valeur d'un instrument financier fluctue en raison des variations des cours de monnaies étrangères.

L'exposition au risque de change est directement liée aux montants investis dans des instruments financiers libellés dans des devises autres que l'euro et est influencée par la politique de couverture de change appliquée par Brederode et ses filiales.

La politique de couverture de change est guidée par une vision à moyen terme sur l'évolution des devises relativement à l'euro.

L'encours des opérations de change à terme fait en vue de réduire les risques de change est, le cas échéant, valorisé à la juste valeur de ces instruments de couverture, et se retrouve au bilan sous la rubrique « instruments dérivés » des actifs (passifs) financiers courants.

L'effet des variations de la juste valeur des instruments de couverture se retrouve, le cas échéant, dans la variation de la juste valeur de la filiale directe de Brederode.

#### b) Risque sur taux d'intérêt

Au niveau des actifs financiers, le risque de variation de juste valeur directement lié au taux d'intérêt est non significatif étant donné que quasi tous les actifs sont des instruments de capitaux propres.

Au niveau des passifs financiers, le risque de juste valeur est limité par la courte durée des dettes financières.

#### c) Autres risques de prix

Le risque de prix est défini comme le risque que la valeur d'un instrument financier fluctue du fait des variations des prix du marché.

### i. Portefeuille titres cotés

Pour le portefeuille titres cotés, le risque de fluctuation de prix lié aux variations du prix du marché est déterminé par la volatilité des prix sur les places boursières dans lesquelles le groupe est actif (Amsterdam, Bruxelles, Copenhague, Francfort, Londres, Madrid, Milan, New York, Oslo, Paris et Zurich).

La politique du groupe est de maintenir une diversification sur ces marchés qui disposent d'une grande liquidité et attestent d'une volatilité généralement inférieure à celle des marchés dits émergents. Le risque de prix lié aux actifs cotés est également réduit grâce à la diversification du portefeuille, tant géographique que sectorielle. L'évolution de la répartition du portefeuille titres cotés par devise et par marché est incluse dans le rapport financier annuel.

### ii. Portefeuille *Private Equity*

Pour le portefeuille *Private Equity*, les études statistiques et les théories divergent quant à savoir si sa volatilité est supérieure ou non à celle des marchés cotés. Dans les transactions d'achat et de vente, les prix pratiqués sont clairement influencés par les multiples du type EV/EBITDA constatés sur les marchés d'actions cotées. Ces similitudes dans les bases de valorisation expliquent en grande partie une corrélation significative entre les fluctuations de prix de ces deux marchés. L'expérience de la crise financière de 2008 a confirmé la plus grande stabilité des valorisations du portefeuille *Private Equity* en comparaison avec celles du portefeuille titres cotés. Le risque de prix lié au portefeuille *Private Equity* est également amoindri par son degré particulièrement élevé de diversification. Un premier niveau de diversification s'opère à travers le grand nombre de General Partners auxquels Brederode s'est associée. Un deuxième niveau de diversification se situe au niveau de chaque Fond qui répartira normalement ses investissements entre quinze et vingt projets distincts. L'évolution de la répartition géographique du portefeuille titres *Private Equity* est incluse dans le rapport financier annuel.

### iii. Options sur titres

Le risque de prix se reflète directement dans les niveaux de prix affichés par les marchés d'options sur titres. Une volatilité accrue sur les marchés d'actions se traduira par des primes d'option plus importantes. Le risque de prix sur ce type d'opération est suivi au jour le jour et est limité par la politique du groupe de n'émettre d'options du type « call » (engagement de vendre à un prix et à une échéance déterminée que sur des titres qu'il détient en portefeuille).

### iv. Analyse de sensibilité des autres risques de prix

#### a. Portefeuille titres cotés

La valeur du portefeuille est fonction de l'évolution des cours de bourse, par définition difficilement prévisible.

#### b. Portefeuille *Private Equity*

La valeur de ce portefeuille peut également être influencée par les variations des valorisations constatées sur les marchés cotés. Cette influence est cependant tempérée par les facteurs suivants :

- l'objectif de création de valeur y est à plus long terme,
- le gestionnaire est en mesure de prendre des décisions plus rapides et plus efficaces pour redresser une situation en voie de détérioration,
- l'intérêt des gestionnaires est, selon nous, mieux aligné sur celui des investisseurs.

## RISQUE DE CREDIT

Il se définit comme le risque de voir une contrepartie à un instrument financier manquer à ses obligations et amener de ce fait l'autre partie à subir une perte financière.

En tant qu'investisseur en actions cotées, le risque de crédit essentiel réside dans la capacité de nos intermédiaires à assurer la bonne fin de nos opérations d'achat ou de vente. Ce risque est en principe éliminé par le système de règlement « livraison contre paiement ».

Pour les options sur titres, il appartient au groupe Brederode de démontrer sa qualité comme débiteur éventuel, lui permettant d'opérer comme émetteur dans

un marché « *over the counter* » réservé aux institutionnels dont la compétence et la solvabilité sont reconnues. En tant qu'émetteur d'options sur titres, le risque de crédit sur ce type d'opération est pris par nos contreparties.

Les dépôts en banque constituent le principal risque de crédit couru par notre groupe. Nous nous efforçons en permanence de vérifier la qualité de nos banquiers.

Les dépôts de titres comportent également un risque de crédit même si ces titres sont par principe toujours ségrégués des actifs propres des institutions financières auxquelles la garde du portefeuille titres cotés est confiée.

Dans le cadre de la gestion de son portefeuille titres cotés, Brederode prête, au travers d'une de ses filiales, à des banques de premier plan une partie importante de son portefeuille titres cotés, moyennant rémunération. Les contrats de prêt permettent à Brederode d'accéder en outre à des facilités de crédit à des conditions favorables. Le risque de crédit associé au prêt de titres est couvert à plus de 100% par le nantissement en faveur de Brederode d'un portefeuille d'actifs financiers. Au 31 décembre 2017, la valeur de marché des titres prêtés par Brederode s'élevait à € 135 millions et celle du portefeuille d'actifs financiers nantis en faveur de Brederode à € 118 millions auxquels se rajoutent € 27 millions de liquidités mises à disposition de Brederode. Les titres prêtés restent comptabilisés au bilan des filiales à leur juste valeur.

#### **RISQUE DE LIQUIDITE**

Le risque de liquidité ou de financement est défini comme le risque qu'une entité éprouve des difficultés à réunir les fonds nécessaires pour honorer ses engagements. Une caractéristique de l'investissement en Private Equity est que l'investisseur n'a pas le contrôle de la liquidité des investissements. C'est le gestionnaire qui décide seul d'un investissement ou de sa cession. Il existe un marché secondaire pour les participations dans des fonds de Private Equity mais il est étroit et le processus de vente peut s'avérer relativement long et coûteux. L'évolution des engagements non appelés du groupe vis-à-vis des fonds de Private Equity est suivie en permanence de manière à permettre une gestion optimale des mouvements de trésorerie.

Le portefeuille titres cotés étant constitué de positions minoritaires d'une grande liquidité, il permettrait d'absorber, le cas échéant, les mouvements importants de trésorerie générés par le portefeuille non coté.

La gestion du risque de liquidité tient également compte des lignes de crédit bancaire dont l'accès est facilité et les conditions améliorées par l'existence d'un important portefeuille de titres cotés. A travers ses filiales, Brederode a la possibilité de recourir à une ligne de crédit confirmée pour un montant de € 60 millions. Le groupe veille à conserver un niveau d'endettement financier inférieur aux lignes de crédit confirmées.

#### **RISQUE DE FLUX DE TRESORERIE SUR TAUX D'INTERET**

Il s'agit du risque de voir les flux de trésorerie futurs obérés suite aux variations de taux d'intérêt du marché. Ce risque ne concerne pas Brederode.

### **4.3. Activités de contrôle**

Un contrôle permanent et quasi quotidien est exercé par les administrateurs exécutifs qui siègent également dans les organes de gestion des principales filiales. En outre, les administrateurs exécutifs se réunissent au moins une fois par mois pour procéder à un examen détaillé de la situation financière, du portefeuille, de la valorisation des actifs, du suivi général des activités, des besoins de financement, de l'appréciation des risques, des engagements nouveaux, etc. Les actifs financiers étant toujours détenus par des tiers banquiers, trustees, etc., les risques de négligence, d'erreur ou de fraude interne s'en trouvent considérablement réduits.

### **4.4. Information, communication et pilotage**

La fiabilité, la disponibilité et la pertinence de l'information comptable et financière sont assurées directement par les administrateurs exécutifs dans une première étape et ensuite par le Comité d'audit, de gouvernance et des risques. Une attention particulière est apportée aux remarques ou demandes formulées non seulement par les autorités de contrôle mais aussi

par les actionnaires et les analystes financiers, en vue d'adapter en permanence la qualité et la pertinence de l'information. La maintenance et les adaptations des systèmes informatiques sont confiés à des prestataires informatiques extérieurs sous contrat. Les administrateurs exécutifs veillent à la qualité des services ainsi prestés et s'assurent que le degré de dépendance vis-à-vis de ces prestataires reste acceptable. La sécurité des systèmes informatiques est maximisée grâce au recours aux procédés techniques disponibles en la matière : droits d'accès, back-up, anti-virus, etc. Les administrateurs exécutifs préparent, contrôlent et assurent la diffusion des informations, après les avoir soumises au Conseil d'administration, au conseil juridique externe et le cas échéant au Réviseur d'entreprises agréé.

#### 4.5. Contrôle externe

Brederode a désigné un réviseur d'entreprises agréé en la personne de Mazars Luxembourg, Cabinet de révision agréé, dont le siège social est établi à 2530 Luxembourg, 10A, rue Henri M. Schnadt, et immatriculé au Registre de Commerce et des Sociétés sous le numéro B 159.962, désigné pour une durée de trois ans échéant le 14 mai 2020. Mazars Luxembourg et Monsieur Amir CHAKROUN qui la représente, sont membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et sont agréés par la Commission de Surveillance du Secteur Financier.

Pour le Conseil d'administration  
Luigi Santambrogio & Axel van der Mersch



