

## 5. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 5.5.4. Evaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et de ses administrateurs individuels

Sous la direction de son Président, le Conseil d'administration évalue régulièrement sa taille, sa composition et son fonctionnement. La dernière évaluation du Conseil a été faite en 2018.

Cette évaluation poursuit quatre objectifs :

- Juger le fonctionnement du Conseil d'administration et le suivi apporté à la gestion quotidienne de la Société.
- Vérifier si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate.
- Apprécier la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions du Conseil d'administration et des Comités et son engagement constructif dans les discussions et la prise de décisions.
- Vérifier si la composition actuelle du Conseil d'administration correspond à celle qui est souhaitable pour la Société.

Les Administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation régulière (au moins une fois par an) de leur interaction avec les mandataires chargés de pouvoirs spéciaux dans le cadre de la gestion quotidienne de la Société.

Une évaluation périodique de la contribution de chaque administrateur a lieu en vue d'adapter la composition du Conseil d'administration pour tenir compte des changements de circonstances. Dans le cas d'une réélection, il est procédé à une évaluation de la contribution de l'administrateur et de son efficacité sur la base d'une procédure pré-établie et transparente.

Le Conseil d'administration tire les enseignements de l'évaluation de ses performances en reconnaissant ses points forts et en remédiant à ses faiblesses. Le cas échéant, cela implique la proposition de la nomination de nouveaux membres, la proposition de ne pas réélire des membres existants ou l'adoption de toute mesure jugée appropriée pour assurer le fonctionnement efficace du Conseil d'administration. Une évaluation du Conseil d'Administration a été effectuée en 2018 par la société Deminor, retenue parmi trois candidats proposés pour effectuer cette évaluation. Deminor, qui a développé une expertise en évaluation des organes de gestions via son département Governance Services, a procédé à des entretiens d'évaluation avec chacun

des membres du Conseil et a présenté le résultat de son évaluation lors de la séance du Conseil du 1<sup>er</sup> juin 2018.

### 5.5.5. Autres rémunérations

En plus des honoraires perçus dans le cadre de sa mission de contrôle des comptes de Compagnie du Bois Sauvage et de ses filiales pour un montant total d'EUR 177.975, Deloitte Reviseurs d'Entreprises S.C.R.L. et son réseau ont perçu des émoluments non liés à des prestations d'audit pour un montant hors TVA d'EUR 12.680 pour l'accomplissement de différentes missions.

## 5.6. Système de contrôle interne et de gestion des risques

Le Conseil d'administration assure un suivi de l'existence et du bon fonctionnement du contrôle interne aussi bien au niveau opérationnel et financier que juridique et porte une attention particulière à l'évaluation des risques liés à l'activité de la Société et à l'efficacité du contrôle interne.

La structuration de l'évaluation des systèmes de gestion des risques et du contrôle interne s'est faite à partir de 2010 sur base du modèle COSO (\*).

### 5.6.1. Environnement de contrôle

#### Vocation et stratégie

La volonté de la Compagnie est de se concentrer sur un nombre limité de participations, principalement industrielles, cotées ou non. Elle souhaite être proche des entreprises dans lesquelles elle investit et participer notamment au choix des dirigeants et à la définition des orientations stratégiques.

Vigilante à l'intérêt de ses propres actionnaires, elle requiert de ses investissements un revenu récurrent afin de permettre la distribution d'un dividende, si possible, en croissance régulière.

(\*) COSO est un référentiel établi par le « Committee of Sponsoring Organizations » (organisme international) de plus en plus utilisé par les sociétés pour évaluer et améliorer la gestion de leurs risques

### Définition des rôles et organes décisionnels de la Société

Le Conseil d'administration a dans sa compétence tous les actes qui ne sont pas expressément réservés par la loi ou les statuts à l'Assemblée Générale. Il est responsable de la gestion de la Société, du contrôle de la gestion journalière et de l'exécution des décisions prises. Outre ses obligations au regard du Code des sociétés, les tâches principales du Conseil d'administration sont les suivantes :

- Définition des objectifs à long terme de la Société, de sa stratégie, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et des politiques clés qui en découlent (gestion des risques, des ressources financières et des ressources humaines),
- nomination/révocation du Président du Conseil d'administration,
- nomination/révocation des membres du personnel de management,
- suivi et contrôle des actions de l'équipe de management,
- prise des mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication en temps utile des états financiers et des autres informations significatives,
- suivi et approbation des principaux investissements et désinvestissements,
- définition des responsabilités du Président du Conseil d'administration,
- mise en place des Comités spécialisés et définition de leurs compositions et de leurs responsabilités,
- suivi et contrôle de l'efficacité du travail des Comités spécialisés,
- suivi de l'existence et du bon fonctionnement du contrôle interne aussi bien au niveau opérationnel et financier que juridique,
- suivi du travail du Commissaire,
- nomination d'un secrétaire de la Société chargé de le conseiller en matière de gouvernance.

Lors du Conseil d'administration du 2 décembre 2016, le Conseil a instauré, pour améliorer et clarifier la structure de gouvernance d'entreprise, la fonction de Directeur Général pour assurer, sous sa direction, le management exécutif tant en interne qu'en externe. Cette fonction est effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Le Conseil d'administration a désigné le Directeur Général pour assurer la représentation de la Société auprès de la presse et des analystes financiers.

Le Conseil d'administration a également chargé certains de ses membres et certains mandataires ayant reçus des pouvoirs spéciaux de la représentation des mandats exercés par la Société dans les participations détenues par celle-ci. Ces mandats sont parfois exercés au nom de la Société, parfois au nom de l'administrateur ou du mandataire ayant reçu des pouvoirs spéciaux, mais pour le compte de Compagnie du Bois Sauvage.

Le Conseil d'administration a mis en place 2 Comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques. La prise de décisions reste une compétence collégiale du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a mis en place dès 1999 un Comité d'audit ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet. Le Comité d'audit veille à l'intégrité de l'information financière donnée par la Société, en particulier en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la Société et le Groupe, en ce compris les critères de consolidation des comptes des sociétés du Groupe. Cet examen inclut l'évaluation de l'exactitude, du caractère complet et de la cohérence de l'information financière. Au moins une fois par an, le Comité d'audit examine les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en place pour s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés au respect de la législation et des règles en vigueur), sont correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance.

Le Comité de rémunération est institué par le Conseil d'administration conformément à l'article 526 quater du Code des sociétés.

Le Conseil d'administration du 19 juin 2006 a décidé de fusionner les Comités de rémunération et de nomination. Le Comité de rémunération et de nomination est composé de trois administrateurs non exécutifs. Une majorité de ses membres est indépendante. Le Comité de rémunération et de nomination a un double rôle. Il formule des recommandations au Conseil d'administration concernant la nomination des administrateurs. Il fait des propositions au Conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs et les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires ainsi que sur la politique de rémunération du Directeur Général et des autres membres du personnel.

## 5. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### **Intégrité et Ethique**

Du point de vue de la déontologie et de l'éthique, un code de conduite interne en matière de transactions financières est d'application dans le Groupe. Celui-ci a pour but d'assurer un comportement intègre, éthique et respectueux des lois, par les administrateurs et le personnel du Groupe.

Vu la taille de la Société au niveau du personnel (inférieur à 10 personnes), le Conseil d'administration n'a pas jugé nécessaire de mettre en place un dispositif particulier par lequel le personnel de la Société peut confidentiellement faire part de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles.

### **5.6.2. Processus de gestion des risques**

Une évaluation semestrielle des risques principaux est réalisée par le Conseil d'administration. Les risques font aussi l'objet d'un suivi ponctuel par le Conseil d'administration. Cette analyse de risques donne lieu à des actions de correction si nécessaire.

Les membres du Conseil d'administration et le Directeur Général sont aussi membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit « ou Advisory Board » de certaines participations du Groupe, ce qui leur permettent de suivre les risques spécifiques à ces participations.

L'analyse des risques liés aux activités de la Société a permis de mettre en évidence les risques principaux suivants en 2018:

#### **a) Taux d'intérêt**

L'effet d'une variation des taux d'intérêt peut avoir une influence sur les cash-flows du Groupe liée à l'endettement à taux variable mais aussi sur le rendement de sa trésorerie. La valorisation des dettes à taux fixe est faite selon le coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### **b) Liquidité**

Le Groupe est vigilant à disposer des moyens financiers suffisants pour faire face à ses remboursements de dettes ou ses engagements financiers.

#### **c) Risque de participations**

La Compagnie dispose d'un portefeuille de participations comprenant principalement des actions belges et européennes. Bien que diversifiées, ces participations l'exposent aux variations des marchés boursiers et financiers.

Chacune de ces participations est aussi exposée à des risques spécifiques. Le risque industriel lié à la participation à 100% dans le Groupe chocolatier est principalement dû au caractère alimentaire et donc lié au risque de contamination des produits. L'autre risque industriel important est lié au fait que le Groupe chocolatier ne possède qu'une unité de production principale et une autre de plus petite taille pour assurer l'entièreté de sa production.

#### **d) Immobilier**

Les principaux risques liés aux investissements immobiliers du Groupe sont relatifs à la valorisation de l'immobilier, à la vacance locative, au niveau des loyers et du paiement de ceux-ci. En outre, il existe un risque que les immeubles soient détruits par le feu ou par une catastrophe naturelle.

#### **e) Devises**

Les investissements (directs) à long terme de la Compagnie sont uniquement en euros et en dollars américains. Les investissements en dollars américains représentent près de 8,5 % des actifs.

#### **f) Contrepartie**

Le risque de contrepartie est principalement lié aux opérations avec les banques et les intermédiaires financiers.

#### **g) Activité de marché**

Le risque lié aux activités de marché est à la fois un risque lié aux cours des actions sous-jacentes et à la volatilité de celles-ci.

#### **h) Risque lié à l'établissement des états financiers**

Le traitement des données est assuré par un personnel réputé. La fiabilité et le caractère complet de ces données sont des éléments essentiels du travail de l'équipe en place.

#### **i) Risque de fraude et de délégation de pouvoir**

Une fraude au niveau du personnel, un non-respect des pouvoirs de signature ou une usurpation d'identité pourrait entraîner une perte financière et nuire à l'image de la Société.

#### **j) Risque lié au non-respect de la réglementation et de la législation**

L'évolution de la législation et des réglementations (y inclus les aspects fiscaux) ou le non-respect par la Société de ceux-ci pourraient avoir un impact sur la rentabilité du Groupe et sur son image.

### 5.6.3. Activités de contrôle

#### a) Taux d'intérêt

La Compagnie du Bois Sauvage ayant remboursé en son temps l'ensemble de son endettement propre à taux variables, n'a plus aucun contrat de couvertures de taux d'intérêts du type « Interest Rate Swap » (IRS) mais pourrait de nouveau en avoir à l'avenir. Il est à noter qu'un emprunt et une couverture de taux sont deux contrats sans lien juridique. Il existe néanmoins encore un contrat d'IRS chez sa filiale Jeff de Bruges.

#### b) Liquidité

La Compagnie fait en sorte d'avoir une situation de trésorerie positive. Elle dispose à cet effet d'un outil informatique reprenant tous les éléments bilan et hors bilan affectant la trésorerie.

#### c) Risque de participations

Le portefeuille de participations du Groupe est un élément essentiel pour son objectif de création de valeur à long terme et la distribution d'un dividende en croissance régulière. La diversification de ces participations est un des éléments visant à réduire le risque inhérent à de tels investissements.

Les risques spécifiques des participations cotées sont traités par elles-mêmes et disponibles dans leurs rapports annuels respectifs. Le risque industriel lié à la participation à 100% dans le Groupe Neuhaus et 66% dans Jeff de Bruges est analysé et revu régulièrement en Conseil d'administration d'UBCM dans lequel le Groupe a délégué deux administrateurs. Le Groupe s'efforce d'avoir un poste d'administrateur dans les participations non cotées afin d'assurer un meilleur suivi. Le portefeuille de participations fait l'objet de revues régulières par le Conseil d'administration.

#### d) Immobilier

Le Groupe a veillé à diversifier ses investissements immobiliers. Pour les bâtiments détenus en propre, une couverture d'assurance incendie a été souscrite.

#### e) Devises

Le risque lié à l'évolution de l'US Dollar (USD) n'est pas couvert par le Groupe car il n'y a pas de flux réguliers et prévisibles dans cette devise.

#### f) Contrepartie

Les seules contreparties acceptées sont les banques avec lesquelles la Compagnie a une relation directe (Banque De-

groef Petercam, BNPParibas Fortis, ING Belgique, Belfius et la société de bourse Leleux) ainsi que Van Lanschot (NL), Berenberg Bank (DE), SunTrust (USA) et Banque de Luxembourg (LU) pour ses filiales à l'étranger.

En cas de relation avec d'autres contreparties (hors prise de participations), le Groupe veillera à se prémunir autant que possible d'un risque de défaut de celles-ci.

#### g) Activité de marché

Toutes les options d'achat/vente émises sont couvertes par des titres détenus en portefeuille ou de la trésorerie disponible. La Compagnie s'est fixée des limites en termes de montant et de durée des options détenues et a adapté ses systèmes de back-office et de contrôle de l'activité. Cette activité n'est exercée qu'occasionnellement.

#### h) Risque lié à l'établissement des états financiers

Chaque personne dispose des qualités professionnelles essentielles pour accomplir ses tâches. Un « back-up » pour les activités principales existe et un certain nombre de procédures ont été rédigées afin d'assurer une reprise rapide en cas d'absence d'une personne. Les états financiers consolidés font l'objet de revue à différents niveaux avant leur publication.

Le Conseil d'administration approuve les modifications des principes et méthodes comptables applicables dans le Groupe et leur conformité avec les normes IFRS.

#### i) Risque de fraude et de délégation de pouvoir

La séparation des tâches et la double signature constituent le principe de base dans le Groupe. Une documentation reprenant les pièces justificatives pertinentes sert de support aux opérations. Le principe de double approbation et du double contrôle est d'application. Statutairement, l'Administrateur délégué, s'il y en a un, a un pouvoir de signature seul.

#### j) Risque lié au non-respect de la réglementation

Le Groupe est particulièrement attentif à se tenir au courant de la réglementation, de l'évolution et du respect de la législation et des réglementations. Le traitement des opérations particulières non récurrentes fait l'objet d'une analyse spécifique avec notamment la consultation du commissaire ou d'autres personnes spécialisées.

Tous ces risques sont examinés et mesurés semestriellement par le Comité d'audit.

## 5. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 5.6.4. Information et communication

La publication de l'information financière se fait selon le schéma de publication légal suivi et établi par le Directeur Général et/ou le Contrôleur de gestion. Les informations périodiques publiées sont revues préalablement par le Comité d'audit, et approuvées par le Conseil d'administration. Le maintien, la mise à jour et la protection d'accès aux données et aux programmes informatiques font l'objet d'un contrat avec des prestataires de service. La sauvegarde des données informatiques se fait quotidiennement et une fois par semaine une copie du système fait l'objet d'un stockage externe.

### 5.6.5. Pilotage et surveillance

La surveillance des différentes activités de gestion de la Compagnie du Bois Sauvage est renforcée par le travail du Comité d'audit, notamment au travers des travaux spécifiques de supervision des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Le Directeur Général (entre autres) disposent quotidiennement de différents rapports sur l'état et l'évolution des avoirs, dettes et engagements de la Société.

Vu la taille de la Société, aucune fonction d'audit interne indépendante n'est actuellement mise en place. Le Comité d'audit évalue au moins annuellement la nécessité d'en créer une.

## 5.7. Actionnariat

### 5.7.1. Information aux actionnaires

Le site internet de la Société ([www.bois-sauvage.be](http://www.bois-sauvage.be)) est régulièrement mis à jour afin d'assurer une meilleure information des actionnaires leur permettant d'exercer au mieux leurs droits.

La valeur intrinsèque de l'action y est rendue publique semestriellement à l'occasion des communiqués relatifs aux résultats semestriels et annuels.

Poursuivant la politique de transparence de la Société, le présent rapport donne en page 27 la composition détaillée du portefeuille consolidé au 31 décembre 2018.

La Compagnie du Bois Sauvage est cotée sur Euronext Brussels. La Société fait partie de l'indice BEL Mid, dont les valeurs sont sélectionnées sur la base de critères de liquidité et de capitalisation boursière flottante.

Depuis 2004, la Société a mandaté la Banque Degroof pour améliorer la liquidité du titre en Bourse. Cela permet à l'action Compagnie du Bois Sauvage d'être cotée en continu sur la plate-forme Euronext, offrant de la sorte la possibilité aux investisseurs de traiter à tout moment de la journée sans contrainte de liquidité.

Le nombre de titres émis est de 1.685.358 au 31 décembre 2018 contre 1.682.708 au 31 décembre 2017. Le nombre d'actions « fully diluted » est de 1.685.358 (hors actions propres) au 31 décembre 2018 et de 1.685.408 au 31 décembre 2017.

Le volume annuel de titres traités en 2018 a été de 96.159. Le volume moyen journalier a été de 377 en 2018 contre 467 en 2017.

Les banques Degroof et KBC publient régulièrement des analyses sur la Société ; celles-ci sont disponibles auprès de la Société.

### 5.7.2. Structure de l'actionnariat

Les actionnaires principaux de Compagnie du Bois Sauvage s.a., lui ont adressé, le 1 septembre 2018, une mise à jour de la notification reprenant les actions détenues à cette date. Sur base de cette notification, qui a également été adressée à l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA), et de la dernière déclaration de transparence reçue, la structure de l'actionnariat est la suivante :

- Situation au 1 septembre 2018
- Dénominateur pris en compte : 1.685.358

Détenteurs de droits de vote	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Guy Paquot	1.190	0,07%
Fingaren s.c.a.	95.910	5,69%
Entreprises et Chemins de Fer en Chine s.a.	786.100	46,64%
<b>TOTAL</b>	<b>883.200</b>	<b>52,40%</b>