

Rapport annuel du conseil d'administration

Cher actionnaire,

Nous avons l'honneur de soumettre à votre approbation notre rapport sur les activités de notre société au cours de l'exercice écoulé ainsi que les comptes statutaires et consolidés clôturés au 31 décembre 2017. Les rapports annuels portant sur les comptes annuels statutaires et consolidés ont été réunis, conformément à l'article 119 C. Soc.

I Comptes annuels statutaires

1. Capital et actionariat

Au cours de l'exercice écoulé, aucune modification n'est intervenue dans le capital de la société. Le capital souscrit est de 2.295.278 euros et est représenté par 33.496.904 actions sans mention de valeur nominale. Toutes les actions ont été entièrement libérées. Dans le cadre du plan d'options sur actions, 46.000 options ont été attribuées en 2017. L'ensemble des options attribuées et non encore exercées au 31 décembre 2017 donnent droit à l'acquisition de 311.000 actions Ackermans & van Haaren (0,93%). La société a reçu, le 31 octobre 2008, une communication en matière de transparence dans le cadre du régime transitoire de la loi du 2 mai 2007, Scaldis Invest SA ayant - conjointement avec Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje' - communiqué son pourcentage de participation. Les données pertinentes de cette communication en matière de transparence peuvent être consultées sur le site Internet de la société (www.avh.be).

2. Activités

Pour un aperçu des principales activités du groupe au cours de l'exercice 2017, nous renvoyons au Message des présidents (p.15) et aux Faits marquants (p.10).

3. Commentaires sur les comptes annuels statutaires

3.1 Situation financière au 31 décembre 2017

Les comptes annuels statutaires ont été établis conformément à la législation comptable belge. Le total du bilan s'élève, fin 2017, à 2.735 millions d'euros, ce qui représente une augmentation par rapport à l'année précédente (2016 : 2.537 millions d'euros). L'actif comprend 10 millions d'euros d'immobilisations corporelles (principalement l'immeuble de bureaux situé dans la Begijnenvest et la Schermersstraat à Anvers), 49 millions d'euros de placements de trésorerie et 2.618 millions d'euros d'immobilisations financières. Du côté du passif du bilan, la comptabilisation du dividende de 74 millions d'euros et du bénéfice de l'exercice de 263 millions d'euros se solde par des fonds propres de 1.869 millions d'euros (2016 : 1.680 millions d'euros). Dans ce montant, il n'est pas

tenu compte des plus-values latentes présentes dans le portefeuille d'Ackermans & van Haaren et des sociétés du groupe. En 2017, les dettes financières à court terme se composaient pour l'essentiel de dettes financières contractées à l'égard d'AvH Coordination Center, une société qui fait partie intégrante du groupe et qui joue le rôle de banquier interne du groupe. Les autres dettes incluent déjà la répartition bénéficiaire proposée à l'assemblée générale ordinaire pour l'exercice 2017. Au cours de l'année 2017, Ackermans & van Haaren a acheté 191.338 actions propres et en a vendu 183.359. Ces mouvements s'inscrivaient à la fois dans le cadre de l'exécution du plan d'options sur actions et du contrat de liquidité avec Kepler Cheuvreux qui est entré en vigueur le 1er juillet 2013.

3.2 Affectation du résultat

Le conseil d'administration propose d'affecter comme suit le résultat (en euros) :

Bénéfice reporté de l'exercice précédent	1.484.102.972
Bénéfice de l'exercice	263.484.342
Total à affecter	1.747.587.313
Dotation à la réserve légale	0
Dotation aux réserves indisponibles	18.456.244
Dotation aux réserves disponibles	0
Rémunération du capital	73.693.189
Tantièmes	590.000
Bénéfice à reporter	1.654.847.881

Le conseil d'administration propose de distribuer un dividende brut de 2,20 euros par action. Après retenue du précompte mobilier (30%), le dividende net s'élève à 1,54 euro par action. Si l'assemblée générale ordinaire approuve cette proposition, le dividende sera mis en paiement à partir du 1er juin 2018. Après cette répartition, les fonds propres s'élèvent à 1.868.914.660 euros et se composent comme suit :

Capital	
Souscrit	2.295.278
Primes d'émission	111.612.041
Réserves	
Réserve légale	248.081
Réserves indisponibles	36.996.517
Réserves immunisées	0
Réserves disponibles	62.914.863
Bénéfice reporté	1.654.847.881
Total	1.868.914.660

3.3 Perspectives

Comme les années antérieures, les résultats de l'exercice en cours dépendront dans une large mesure des dividendes qui seront distribués par les sociétés du groupe et de la réalisation de plus-values et/ou moins-values éventuelles.

4. Faits marquants survenus après la clôture de l'exercice

Depuis la clôture de l'exercice 2017, il ne s'est produit aucun fait marquant de nature à influencer de manière significative le développement de la société, excepté ceux qui sont mentionnés au point II.3 ci-après.

5. Recherche et développement

La société n'a entrepris aucune activité en matière de recherche et développement.

6. Instruments financiers

Au sein du groupe, des instruments financiers pour la gestion des risques peuvent être utilisés. Il s'agit notamment d'instruments financiers visant à maîtriser les risques liés à des taux d'intérêts ou des taux de change fluctuants. Les contreparties de ces instruments financiers sont exclusivement des banques de premier plan. Fin 2017, ni Ackermans & van Haaren, ni aucune autre participation consolidée intégralement dans le segment 'AvH & Growth Capital', n'avaient de tels instruments en cours.

7. Communications

7.1 Application de l'article 523 du Code des Sociétés

Les règles en matière de conflit d'intérêts de l'article 523 C. Soc. n'ont pas dû être appliquées en 2017.

7.2 Rémunération complémentaire du commissaire

Nous vous informons, conformément à l'article 134, §§ 2 et 4 C. Soc., que nous avons payé une rémunération complémentaire de 5.100 euros (hors TVA) à Ernst & Young Tax Consultants au titre de conseils fiscaux.

7.3 Rachat ou cession d'actions propres

Le 13 novembre 2017, l'assemblée générale extraordinaire a autorisé le conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren à racheter des actions propres dans une fourchette de prix déterminée, et ceci durant une période maximale de 5 ans. Durant l'exercice 2017, Ackermans & van Haaren a racheté 191.338 actions propres en vue de couvrir ses engagements à la fois dans le cadre du plan d'options sur actions (71.000 actions) et dans le cadre de son contrat de liquidité avec Kepler Cheuvreux. Vous trouverez des informations plus détaillées à ce sujet dans les états financiers (p. 181-182).

Compte tenu de la vente de 183.359 actions, la situation au 31 décembre 2017 se présente comme suit :

Nombre d'actions propres	362.257 (1,08%)
Pair comptable par action	0,07
Prix moyen par action	102,03
Valeur totale d'investissement	36.961.764

7.4 Communication en vertu de la loi sur les offres publiques d'acquisition

Dans un courrier du 18 février 2008, Scaldis Invest a envoyé à la société une communication rédigée conformément à l'article 74, §7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. Il ressort de cette communication que Scaldis Invest détient 33% des titres avec droit de vote d'Ackermans & van Haaren et que Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje' détient le contrôle final sur Scaldis Invest.

7.5 Mécanismes de protection

Le 13 novembre 2017, l'assemblée générale extraordinaire a renouvelé l'autorisation accordée au conseil d'administration de procéder, dans le cas d'une offre publique d'achat sur les titres d'Ackermans & van Haaren, à une augmentation de capital selon les conditions et dans les limites de l'article 607 C. Soc.

Le conseil d'administration peut faire usage de cette autorisation pour autant que la notification de l'Autorité des Services et Marchés Financiers ('FSMA') informant la société qu'une offre publique d'achat lui a été notifiée, intervienne au plus tard trois ans après la date de l'assemblée générale extraordinaire précitée (soit le 13 novembre 2020).

Le conseil d'administration est également autorisé, pendant une période de trois ans à compter de la publication dans les Annexes du Moniteur belge (c.-à-d. jusqu'au 13 décembre 2020), à acquérir ou à céder des actions de la société dès lors qu'une telle acquisition ou cession est nécessaire pour éviter à la société de subir un préjudice grave et menaçant.

II Comptes annuels consolidés

1. Risques et incertitudes

Dans ce chapitre sont décrits, en termes généraux, d'une part les risques auxquels Ackermans & van Haaren est confrontée en tant que société d'investissement internationale, et d'autre part les risques financiers et opérationnels liés aux différents segments dans lesquels elle est active (soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire de ses participations).

Le comité exécutif d'Ackermans & van Haaren est responsable de l'élaboration d'un cadre de contrôle interne et de gestion des risques qui est soumis pour approbation au conseil d'administration. Le conseil d'administration est chargé d'évaluer la mise en application de ce cadre, en tenant compte des recommandations du comité d'audit. Au moins une fois par an, le comité d'audit évalue les systèmes de contrôle interne élaborés par le comité exécutif afin de s'assurer que les principaux risques ont été correctement identifiés, signalés et gérés. Les filiales d'Ackermans & van Haaren sont responsables de la gestion de leurs propres risques opérationnels et financiers. Ces risques, qui varient d'un secteur à l'autre, ne sont pas gérés de manière centrale au niveau d'Ackermans & van Haaren. Les équipes de direction des différentes filiales rendent compte de leur gestion des risques à leur conseil d'administration ou à leur comité d'audit.

Risques au niveau d'Ackermans & van Haaren

Risques stratégiques

L'objectif d'Ackermans & van Haaren est de créer de la valeur pour l'actionnaire en investissant à long terme dans un nombre limité de participations stratégiques. La présence d'opportunités d'investissement et de désinvestissement dépend toutefois des circonstances macroéconomiques, politiques et sociales. La réalisation de l'objectif peut être influencée négativement par des difficultés rencontrées lors de l'identification ou du financement de transactions ou lors de la reprise, de l'intégration ou de la vente de participations.

La définition et la mise en œuvre de la stratégie des participations dépendent également de ces circonstances macroéconomiques, politiques et sociales. En agissant comme un actionnaire proactif centré sur la création de valeur à long terme et le maintien d'une discipline opérationnelle et financière, Ackermans & van Haaren s'efforce de limiter ces risques autant que possible.

Dans le cadre de diverses participations, Ackermans & van Haaren travaille en collaboration avec des partenaires. Dans Delen Private Bank, par exemple, le contrôle est partagé avec la famille Jacques Delen. Les décisions stratégiques requièrent l'accord préalable des deux partenaires. Dans certaines participations, Ackermans & van Haaren détient un intérêt minoritaire. Le contrôle plus limité qui peut en résulter pourrait engendrer des risques relativement plus importants, mais ceci est compensé autant que possible par une collaboration étroite et une représentation active au sein du conseil d'administration des participations concernées.

Risques liés à la cotation en bourse

En raison de sa cotation sur Euronext Brussels, Ackermans & van Haaren est soumise à des dispositions relatives, entre autres, aux obligations en matière d'information, aux notifications de transparence, aux offres publiques d'acquisition, à la gouvernance d'entreprise et au délit d'initié. Ackermans & van Haaren accorde l'attention requise au suivi et au respect de cette législation et de cette réglementation qui font régulièrement l'objet de modifications.

La volatilité sur les marchés financiers a une influence sur la valeur de l'action d'Ackermans & van Haaren et de certaines de ses participations cotées. Comme indiqué plus haut, Ackermans & van Haaren vise une création systé-

matique de valeur pour l'actionnaire sur le long terme. Les variations de cours à court terme et la spéculation y afférente peuvent engendrer temporairement un profil de risque divergent pour l'actionnaire.

Risque de liquidité

Ackermans & van Haaren a des moyens suffisants à sa disposition pour mettre sa stratégie en application et vise une position sans dettes financières nettes. Les filiales sont responsables de leur propre financement de dettes, étant entendu qu'Ackermans & van Haaren, en principe, ne fournit pas de lignes de crédit ou de sûretés au profit de ses participations. Les dettes financières externes de 'AvH & subholdings' correspondent principalement aux certificats de trésorerie émis par Ackermans & van Haaren (programme 'commercial paper').

Ackermans & van Haaren dispose de lignes de crédit confirmées auprès de différentes banques avec lesquelles elle entretient une collaboration à long terme, lesquelles dépassent largement les obligations en cours en matière de 'commercial paper'. Le conseil d'administration estime que le risque de liquidité est assez limité.

Risques au niveau des participations

Marine Engineering & Contracting

Les risques opérationnels dans ce segment sont principalement liés à l'exécution de travaux d'entreprise souvent complexes, sur terre et sur l'eau, et portent notamment sur les éléments suivants : la conception technique des projets et l'intégration de nouvelles technologies ; la fixation du prix lors d'une adjudication avec, en cas de divergence, la possibilité ou l'impossibilité de se couvrir contre les surcoûts et les augmentations de prix ; les obligations liées aux prestations (coût, conformité, qualité, délai d'exécution) avec les conséquences directes et indirectes qui en résultent ; l'intervalle entre l'offre et l'exécution effective ; l'évolution du cadre réglementaire ; les relations avec les sous-traitants, fournisseurs et partenaires. Dans les nouveaux marchés, comme le développement de concessions pour des parcs éoliens, les entreprises sont confrontées à un cadre réglementaire qui n'est pas encore stabilisé, aux évolutions technologiques et à la capacité de financer ces projets de grande ampleur. Pour pouvoir faire face à ces risques, les différentes participations travaillent avec des collaborateurs qualifiés et expérimentés. En participant aux comités de risque et d'audit chez DEME, CFE et A.A. Van Laere, Ackermans & van Haaren suit les risques opérationnels liés aux principaux projets depuis la phase de soumission.

Le secteur de la construction et du dragage est particulièrement sensible aux fluctuations conjoncturelles. Le marché des grands travaux traditionnels de dragage et d'infrastructure peut subir de fortes variations cycliques, que ce soit au niveau national ou international. Ceci influence en effet la politique d'investissement, tant des clients privés (p.ex. compagnies pétrolières ou groupes miniers) que des autorités locales et nationales. DEME, CFE et Rent-A-Port étant actives dans des pays comme Oman, le Qatar, le Vietnam, le Tchad et le Nigeria, sont exposées à des risques politiques. Les principaux facteurs de gestion des risques sont ici, en premier lieu, l'assurance crédit, les relations personnelles et un solide réseau local.

DEME est active dans une large mesure en dehors de la zone euro et est dès lors exposée à un risque de change. DEME se couvre en principe contre les fluctuations des taux de change ou procède à la vente à terme de devises étrangères. Certains matériaux ou matières premières, comme les carburants, sont également couverts. Chez CFE, la plupart des activités se déroulent à l'intérieur de la zone euro, mais on s'efforce néanmoins, s'il y a lieu, de limiter l'exposition aux fluctuations de devises étrangères. Bien que Rent-A-Port soit surtout active dans des pays extérieurs à la zone euro, elle est principalement exposée à l'USD, étant donné que la plupart des contrats commerciaux sont conclus dans cette devise.

Vu l'importance des contrats dans ce segment, le risque de crédit est aussi suivi de très près. Tant DEME que CFE ont établi des procédures afin de limiter le risque de leurs créances clients. En outre, une grande partie du chiffre d'affaires consolidé est réalisée avec des services publics ou des clients liés à des administrations publiques. D'autre part, la concentration du risque de contrepartie est limitée en raison du grand nombre de clients. Pour canaliser le risque, les participations concernées surveillent en permanence les créances clients en souffrance et ajustent, le cas échéant, leur position. C'est ainsi que DEME, dans le cadre d'importants contrats à l'étranger, fait régulièrement appel au Credendo Group, pour autant que le pays en question entre en ligne de compte et que le risque puisse être couvert par une assurance crédit. Pour les grands travaux de dragage et d'infrastructure, DEME dépend de la capacité des clients d'obtenir le financement requis et peut, le cas échéant, organiser elle-même le financement du projet. Le risque de crédit, bien qu'il soit limité, ne peut néanmoins jamais être totalement exclu. Le carnet de commandes de CFE a fortement diminué en Afrique. Fin 2017, le groupe CFE avait encore, au Tchad, une créance nette d'environ 60 millions d'euros sur l'Etat. Le recouvrement de cette créance constituera, en 2018 également, un défi majeur. CFE met tout en œuvre, avec les autorités locales, pour trouver un financement qui rende possible le paiement des créances. Rent-A-Port, compte tenu du type d'activités dans lesquelles le groupe est actif, a un nombre limité de clients et de contreparties. Il court, de ce fait, un risque accru en matière de crédit. Le groupe parvient à réduire ce risque en s'assurant une couverture contractuelle adéquate, mais aussi en nouant et en entretenant des relations solides avec ses clients. Les entreprises du segment 'Marine Engineering & Contracting' facturent en général au prorata de l'avancement des travaux.

Le risque de liquidité est limité d'une part en répartissant les lignes de crédit et de garantie entre différentes banques et de préférence à long terme. DEME veille en permanence à sa structure de bilan et s'efforce de maintenir un équilibre entre les fonds propres consolidés d'une part, les dettes nettes consolidées d'autre part. Les investissements de DEME portent principalement sur du matériel qui a une longue durée de vie et qui est amorti sur plusieurs années. DEME veille par conséquent à structurer une partie importante de ses dettes sur le long terme. DEME a mis en place, depuis 2015, une nouvelle structure de financement bancaire basée sur un financement non garanti ('unsecured financing') bilatéral à long terme avec plusieurs banques. Certains contrats de crédit contiennent des ratios (covenants) qui doivent être respectés par DEME. Par ailleurs, pour diversifier ses sources de financement, DEME a émis en janvier 2013 un emprunt obligataire pour 200 millions d'euros. Cet emprunt a été placé auprès d'un groupe diversifié d'investisseurs (principalement privés). Conformément aux modalités de l'émission, DEME ne procédera à aucun remboursement intermédiaire du capital, mais remboursera la totalité à l'échéance en 2019.

Private Banking

Tant Delen Private Bank que la Banque J.Van Breda & C° sont des acteurs de niche spécialisés dont la culture se caractérise par une approche prudente, ce qui limite l'impact du risque opérationnel sur ces deux banques. Les services opérationnels et les fonctions de contrôle travaillent en étroite collaboration selon un modèle 'three lines of defence' afin de surveiller la qualité des opérations. Ils sont aidés en cela par un système informatique performant qui automatise les principaux processus tout en y intégrant des contrôles. Afin d'assurer la continuité des activités au cas où une situation d'urgence devait se présenter, les deux organisations disposent de plans de continuité et de redressement élaborés.

Le risque de crédit et le profil de risque du portefeuille de placements sont délibérément maintenus à un niveau très bas depuis de longues années, aussi bien chez Delen Private Bank qu'à la Banque J.Van Breda & C°. Les banques investissent de manière conservatrice. Chez Delen Private Bank, l'octroi de crédits est très limité en termes de volume, dans la mesure où ceci n'est qu'un produit de soutien dans le cadre de la gestion de fortune. Les crédits octroyés concernent le plus souvent des besoins en matière de crédit pont et sont am-

plement couverts par un gage sur un portefeuille de titres. Chez JM Finn, le risque de crédit est très limité. Le portefeuille de crédits de la Banque J.Van Breda & C° est largement réparti parmi la clientèle d'entrepreneurs et titulaires de professions libérales locaux à la Banque J.Van Breda & C°. La banque applique à cet effet des limites de concentration par secteur et des plafonds de crédit par relation.

La Banque J.Van Breda & C° mène une politique prudente en ce qui concerne le risque de taux d'intérêt, largement dans les limites des normes de la BNB. Lorsque les durées des éléments d'actif et de passif ne concordent pas suffisamment, la banque a recours à des instruments financiers (une combinaison de swaps de taux d'intérêt et d'options) pour corriger cet écart. Chez Delen Private Bank, le risque de taux d'intérêt est limité, en raison du fait que la banque se consacre principalement à la gestion de patrimoine.

Delen Private Bank s'efforce de limiter en permanence le risque de change. Les positions en devises sont systématiquement suivies et couvertes. L'exposition nette à la livre britannique est actuellement limitée du fait que l'impact d'une fluctuation du taux de change sur les fonds propres de JM Finn est neutralisé par un impact inverse sur l'engagement de liquidité envers les environ 20% restants dans JM Finn.

Le risque de liquidité et de solvabilité est surveillé en permanence dans le cadre d'une gestion des risques proactive. Les banques veulent s'assurer à tout moment qu'elles répondent aux exigences réglementaires et maintiennent un niveau de capitalisation amplement suffisant pour faire face au niveau de l'activité et aux risques pris. En outre, les deux groupes disposent de liquidités plus que suffisantes pour satisfaire à leurs obligations, même en cas de circonstances imprévues sur le marché, et présentent des ratios de capitaux propres Core Tier1 solides.

Les deux banques disposent d'une protection suffisante contre le risque lié à la volatilité des revenus. Les frais d'exploitation de Delen Private Bank sont plus que suffisamment couverts par la proportion de revenus fixes, tandis qu'à la Banque J.Van Breda & C°, les revenus de la banque de relation sont diversifiés, aussi bien en termes de clients que de produits, et sont complétés par l'activité spécialisée 'vendor' pour concessionnaires automobiles (Van Breda Car Finance).

Le risque de marché peut provenir, d'une part, des placements limités à court terme et en nom propre de Delen Private Bank et de la Banque J.Van Breda & C° et, d'autre part, de positions ouvertes sur les comptes intermédiaires via lesquels des titres sont négociés pour des portefeuilles de clients. Le but est que les positions sur ces comptes intermédiaires soient liquidées, afin que la banque ne soit pas soumise à un risque de marché. La valeur de marché des avoirs qui sont gérés pour des clients est influencée, entre autres, par les développements sur les marchés financiers. Bien que ceci n'ait pas d'effet direct sur la situation patrimoniale des deux banques, le volume total des avoirs sous gestion constitue un facteur déterminant pour leurs produits d'exploitation.

Real Estate & Senior Care

Un premier élément crucial dans les risques opérationnels dans le secteur immobilier est la qualité de l'offre de bâtiments et de services. Ensuite, des contrats de location à long terme avec des locataires solvables doivent permettre d'assurer un taux d'occupation le plus élevé possible des biens et des services ainsi qu'un flux de revenus récurrents, et doivent limiter le risque de défaut de paiement. Enfin, le risque de rénovation et d'entretien est également suivi en permanence. Chez Anima Care et HPA, la qualité des soins aux résidents constitue un élément essentiel. Une grande attention est dès lors portée aux méthodes de travail, aux systèmes opérationnels et à la politique du personnel afin de pouvoir garantir un cadre de vie agréable, avec des services de qualité.

L'activité de promotion immobilière est exposée à de fortes variations cycliques (risque de conjoncture). Dans le domaine des immeubles de bureaux, les activités de promotion immobilière suivent avant tout le cycle de conjoncture classique, tandis que les activités résidentielles réagissent plutôt de manière directe à la conjoncture, à la confiance et au niveau des taux d'intérêt. Extensa Group se concentre principalement sur la Belgique et le Luxembourg, avec une exposition résiduelle limitée en Turquie, Roumanie et Slovaquie et est donc soumis également à la conjoncture locale. La répartition des activités immobilières entre différents secteurs (notamment résidentiel, logistique, bureaux, retail) a pour effet de limiter ce risque.

Le risque de change est assez limité dans la mesure où la majeure partie des activités se situe dans le BeLux, à l'exception des activités réduites d'Extensa en Turquie (risque lié à la livre turque) et en Roumanie (risque lié au RON).

Extensa Group et LRE disposent de suffisamment de facilités de crédit à long terme et de lignes de back-up pour leur programme 'commercial paper' pour couvrir les besoins d'investissement actuels et futurs. Grâce à ces facilités de crédit et lignes de back-up, le risque de financement est couvert.

Le risque de liquidité est limité d'une part en répartissant les financements entre différentes banques, et d'autre part en diversifiant les dates d'échéance des facilités de crédit à long terme. Début 2015, Extensa Group a contracté un crédit pour un montant de 75 millions d'euros, en vue de l'acquisition des 50% restants des actions du groupe T&T. Avec les produits de la vente de l'Entrepôt Royal en 2015 et de l'immeuble Herman Teirlinck en 2017, ce crédit a été, entre-temps, entièrement remboursé. En 2017, Extensa a placé un emprunt obligataire de 75 millions d'euros échéant en 2020 et 2022, ce qui réduit la dépendance à l'égard du financement bancaire. Chez LRE, le recours à des sources de financement diverses s'est concrétisé, en 2013, par le placement réussi d'un emprunt obligataire public et privé pour un montant, respectivement, de 75 millions d'euros et 20 millions d'euros, ceci pour une durée respective de 6 et 7 ans. Chez Anima Care, l'expansion via l'acquisition de résidences existantes et la construction de nouvelles maisons de repos est financée d'une part, par la libération du capital autorisé et d'autre part, par le financement externe. Dans le financement des projets, il est tenu compte du 'cash drain' pendant la phase de démarrage. Les activités immobilières de Patrioine & Santé sont financées par des emprunts à long terme, de 15 à 25 ans.

La politique de couverture des activités immobilières vise à limiter autant que possible le risque de taux d'intérêt. Pour cela, il est fait usage d'instruments financiers.

Energy & Resources

Dans ce segment, l'accent est mis sur des entreprises actives dans les marchés émergents comme l'Inde et l'Indonésie. Etant donné que les entreprises en question sont, dans une large mesure, actives en dehors de la zone euro (Sagar Cements et Oriental Quarries & Mines en Inde, SIPEF entre autres en Indonésie et Papouasie-Nouvelle-Guinée), le risque de change (tant au niveau du bilan que du compte de résultats) est plus significatif dans ce segment que dans les autres. Les développements géopolitiques dans ces régions constituent également un point d'attention particulier.

Les volumes produits et, par voie de conséquence, le chiffre d'affaires et les marges réalisés par SIPEF, sont également influencés par les conditions climatiques, notamment les précipitations, l'ensoleillement, la température et le taux d'humidité.

Quant à savoir si le groupe réussira par ailleurs à réaliser l'expansion supplémentaire envisagée, cela dépendra de l'acquisition de nouveaux contrats de concession pour des terres qui soient appropriées sur le plan agronomique et qui cadrent avec la politique de développement durable, à des conditions économiquement fondées.

D'autre part, le groupe est exposé aux variations de prix des matières premières (p.ex. principalement huile de palme, huile de palmiste et caoutchouc pour SIPEF, charbon et électricité pour Sagar Cements).

Growth Capital

Ackermans & van Haaren fournit du capital à risque à un nombre limité d'entreprises qui présentent un potentiel de croissance internationale. L'horizon d'investissement est plus long, en moyenne, que celui des acteurs typiques sur le marché du private equity. Ces investissements se font en général à des taux d'endettement conservateurs, aucune avance ou sûreté n'étant en principe octroyée aux participations concernées ou à leur profit. Le caractère diversifié de ces investissements contribue en outre à une répartition équilibrée des risques économiques et financiers. En règle générale, Ackermans & van Haaren finance ces investissements avec des capitaux propres.

La situation conjoncturelle a un impact direct sur les résultats des participations, surtout en ce qui concerne les entreprises plus cycliques ou dépendantes des consommateurs. La répartition des activités des participations entre différents secteurs assure une protection partielle contre ce risque.

Chaque participation est exposée à des risques opérationnels spécifiques, comme les fluctuations des prix des services et matières premières, la capacité d'adapter les prix de vente et les risques de concurrence. Les entreprises suivent elles-mêmes ces risques et peuvent tenter de les limiter par une discipline opérationnelle et financière et par une stratégie cohérente. Sur ce plan, le suivi et le contrôle par Ackermans & van Haaren en tant qu'actionnaire proactif jouent également un rôle important.

Différentes participations (comme Manuchar, Telemond et Turbo's Hoet Groep) sont largement actives en dehors de la zone euro. Dans ces cas-là, le risque de change est suivi et contrôlé au niveau de la participation elle-même.

2. Commentaires sur les comptes annuels consolidés

Les comptes annuels consolidés ont été établis selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards).

Le total du bilan consolidé du groupe au 31 décembre 2017 s'élève à 13.469 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 4,6% par rapport à 2016 (12.875 millions d'euros). Ce total du bilan est bien entendu influencé par la manière dont certaines participations sont intégrées dans la consolidation. La consolidation intégrale de la participation dans la Banque J. Van Breda & C°, notamment, a un grand impact sur le bilan consolidé.

Les fonds propres (part du groupe) s'élèvent, fin 2017, à 2.972 millions d'euros, ce qui représente une hausse de 189 millions d'euros par rapport à 2016 (2.783 millions d'euros). En juin 2017, AvH a distribué un dividende brut de 2,04 euros par action, ce qui a entraîné une diminution des fonds propres de 68,3 millions d'euros.

Ackermans & van Haaren a investi en 2017 dans le développement de ses participations clés, dont la contribution au résultat du groupe, en hausse, a atteint 277,0 millions d'euros en 2017 (2016 : 259,1 millions d'euros).

La vente des participations dans SNTC (75%) et Ogeda (3%) a rapporté respectivement 21,2 millions d'euros et 13,9 millions d'euros de plus-value. En contrepartie, une moins-value de 6,7 millions d'euros a été enregistrée sur le retrait du capital de Financière Flo / Groupe Flo, de même que certaines réductions de valeur suite au transfert des participations dans Oriental Quarries and Mines et Transpalux vers le poste 'destiné à la vente' et des réductions de valeur sur le goodwill d'une société du groupe et sur le financement d'une autre. Tout cela se solde par une contribution positive de 17,6 millions d'euros des



DEME - Innovation - Merkur

plus-/moins-values et réductions de valeur en 2017. En 2016, Ackermans & van Haaren avait encore été contrainte d'enregistrer des réductions de valeur substantielles et de constituer des provisions sur ses participations dans Groupe Flo et CKT Offshore, si bien que le solde net des plus-/moins-values et réductions de valeur s'était établi à -26,8 millions d'euros.

Suite à l'acquisition du contrôle exclusif sur la plantation PT Agro Muko à Sumatra, SIPEF a dû revaloriser sa participation historique. La part d'Ackermans & van Haaren dans cette plus-value de revalorisation, qui génère 75,2 millions USD dans les résultats consolidés de SIPEF, s'élève à 19,8 millions d'euros.

Le périmètre de consolidation a subi divers changements en 2017. La participation dans la SNTC a été vendue à la société portuaire d'Anvers (21,2 millions d'euros de plus-value), tandis que la participation dans A.A. Van Laere a été vendue à CFE Contracting (sans plus-/moins-value dans la consolidation). Les participations dans BDM-Asco et Transpalux ont été transférées dans le poste 'destiné à la vente' étant donné que dans les deux cas, un accord a été conclu avec les acheteurs en 2017 sur la vente de ces participations, la réalisation de ces ventes restant toutefois soumise à certaines conditions. La participation de 50% dans Oriental Quarries & Mines a également été transférée dans cette catégorie en fin d'année dans la mesure où elle ne fait plus partie des participations stratégiques du groupe. AvH a encore investi 40,4 millions d'euros dans la consolidation de sa participation dans SIPEF, qui atteignait 30,25% fin 2017. De même, AvH a encore investi dans HPA par l'apport (dans HPA) des actions Patrimoine & Santé supplémentaires issues de l'échange de la dernière tranche d'actions Holding Groupe Duval. Les membres de la direction de Residalya ont également apporté leurs parts dans Patrimoine & Santé, ce qui a entraîné une augmentation du pourcentage de participation du groupe dans HPA (de 70,86% à 71,72%).

Fin 2017, AvH (subholdings inclus) disposait d'une trésorerie nette de 80,2 millions d'euros, contre 68,3 millions d'euros fin 2016. Outre des liquidités et des dépôts à court terme, la trésorerie comprend notamment des placements de trésorerie (actions propres incluses) pour 75,5 millions d'euros et des dettes à court terme.

Une ventilation (économique) des résultats entre les différents pôles d'activités du groupe est fournie dans les 'Chiffres clés' annexés au rapport annuel.

Marine Engineering & Contracting

DEME (AvH 60,4%) a enregistré en 2017 une belle progression de son chiffre d'affaires (économique), lequel s'établit à 2.365,7 millions d'euros contre 1.978,2 millions d'euros en 2016. Sur ce total, GeoSea (DEME 100%) a réalisé, pour la première fois, plus d'un milliard d'euros. Cette évolution favorable est le résultat de la décision stratégique prise il y a de nombreuses années par DEME de s'engager pleinement dans le développement de l'énergie éolienne offshore. Ce choix et les investissements persistants dans le personnel et les équipements sont à la base de la position solide acquise par GeoSea sur ce marché. La diversification du chiffre d'affaires de DEME qui, outre le dragage et l'éolien offshore, est aussi actif dans les activités environnementales, l'extraction de sable et de gravier en mer comme matériaux de construction, le génie civil hydraulique et les concessions, a pu compenser le recul temporaire de l'activité de dragage traditionnelle.

Malgré un mix d'activités modifié, DEME a réalisé un EBITDA de 456,2 millions d'euros. Cette marge d'EBITDA de 19,3% est tout à fait conforme à la moyenne historique de 16-20%. Le résultat net de 155,1 millions d'euros est stable par rapport à 2016.

Outre les grands travaux d'entretien en Belgique, en Allemagne et en Afrique, les plus grands chantiers dans le domaine du dragage se situent à Singapour (extension de l'île de Jurong/JIVE et construction de la première phase du terminal pour conteneurs de Tuas) et dans le port de Port Louis (île Maurice). Par ailleurs, DEME a de nouveau été active sur le canal de Panama, pour l'élargissement et l'approfondissement du canal d'accès côté Atlantique. D'autre part, GeoSea a connu une très forte activité en 2017 avec l'installation de 42 monopiles pour le parc éolien Rentel, de même que dans les parcs éoliens offshore Horns Rev (Danemark), Merkur et Hohe See (tous deux en Allemagne) et Galloper au Royaume-Uni.

Au cours de 2017, DEME a encore engrangé une série de contrats d'envergure :

- la Nouvelle Ecluse de Terneuzen (en joint-venture, dont environ 300 millions d'euros de chiffre d'affaires pour DEME),
- la pose de l'installation de câblage électrique sous-marine pour Modular Offshore Grid, la 'prise électrique en mer' d'Elia (130 millions d'euros),
- la construction de la Rijnlandroute aux Pays-Bas (123 millions d'euros),



CFE - AZ Sint-Maarten - Malines

- le redéveloppement de l'ancien port de Doha au Qatar (en joint-venture, valeur totale 100 millions d'euros),
- travaux de réclamation pour 10 îles aux Maldives pour le développement d'infrastructures touristiques et travaux de dragage en Inde (valeur totale : 100 millions d'euros),
- contrats de dragage d'entretien sur l'Elbe en Allemagne, pour un terminal gazier en Angola, pour le Freeport du Liberia et pour le port d'Abidjan en Côte d'Ivoire,
- phase 2 du projet de réclamation Ayer Merbau à Singapour,
- installation des fondations offshore pour le parc éolien offshore EnBW Albatros en Allemagne par GeoSea.

Fin 2017, le carnet de commandes de DEME s'élevait à 3.520 millions d'euros, contre 3.800 millions d'euros fin 2016. Plusieurs contrats (pour un montant total de 1.744 millions d'euros) n'ont pas encore été repris dans ce carnet de commandes dans l'attente de leur bouclage financier ou de l'obtention des permis définitifs :

- le projet Fehmarnbelt, qui concerne la construction du plus grand tunnel routier et ferroviaire submergé au monde entre le Danemark et l'Allemagne. DEME fait partie du consortium qui sera responsable du tunnel immergé et de son raccordement à l'infrastructure de trafic existante,
- le contrat portant sur la conception, la réalisation, la gestion et la maintenance pendant 20 ans du 'Blankenburgverbinding': la liaison A24 entre la A20 et la A15 aux Pays-Bas, et
- le contrat EPCI pour le développement du parc éolien offshore de Moray East au Royaume-Uni. DEME sera responsable de la conception, du développement, du transport et de l'installation de 100 fondations, ainsi que du transport et de l'installation de 3 plateformes de sous-station électrique, et
- le contrat pour le transport et l'installation de 90 turbines du parc éolien offshore de Triton Knoll au Royaume-Uni.

En janvier 2018, le contrat a été signé pour l'approfondissement et le dragage d'entretien du Canal Martín García en Uruguay et Argentine (en joint-venture, valeur totale 100 millions d'euros).

DEME a investi pour un total de 614,2 millions d'euros en 2017, dont 447 millions d'euros pour l'extension et le renouvellement de sa flotte. La drague porteuse Minerva (capacité de 3.500 m³) et la drague Scheldt River (capaci-

té de 8.400 m³) ont été baptisées et mises en service en 2017. Il s'agit de deux navires 'dual fuel' capables de fonctionner au GNL. Cela permet de réduire les émissions de soufre, de NOx et de particules fines. Il y a également 6 nouveaux navires en construction qui seront mis en opération sur la période 2018-2020. Les deux derniers navires neufs commandés par DEME début 2017 représentent une valeur totale de 500 millions d'euros : Spartacus, la drague suceuse à désagrégateur la plus puissante et la plus avancée au monde (44.180 kW) et Orion, un bateau-grue offshore (44.180 kW) avec positionnement dynamique et d'une capacité de levage de 5.000 tonnes.

Fin août, GeoSea a finalisé avec succès l'acquisition d'A2SEA, un acteur de premier plan dans l'installation d'éoliennes offshore. Avec A2SEA, 160 collaborateurs hautement qualifiés viennent renforcer les rangs de DEME et 2 navires d'installation de haute technologie, Sea Installer et Sea Challenger (années de construction 2012 et 2014) viennent compléter la flotte. Le carnet de commandes de A2SEA s'élevait à 141 millions d'euros au 30 juin 2017. La transaction représente un investissement de 167 millions d'euros.

GeoSea a également acquis, début novembre, 72,5% de G-tec, une entreprise belge spécialisée dans la recherche géotechnique et géologique offshore et les services d'ingénierie dans les grands fonds marins. Fin décembre, enfin, GeoSea a signé un accord de coopération avec CSBC Corporation pour le développement de l'énergie éolienne offshore à Taiwan.

Malgré les importants investissements consentis en 2017 dans le renouvellement et l'extension de la flotte et dans l'acquisition d'A2SEA, l'endettement net est resté limité à 296,2 millions d'euros (2016 : 154,6 millions d'euros).

Pour **CFE** (AvH 60,4%), 2017 a été une bonne année : tant CFE Contracting que le pôle Promotion Immobilière ont réalisé une forte augmentation de leur contribution au résultat du groupe. Le niveau élevé du carnet de commandes prouve également que CFE est sur la bonne voie. Plus que jamais, la nouvelle organisation, qui allie autonomie et synergie, a démontré sa pertinence en 2017. CFE (hors DEME) a réalisé un bénéfice net de 23,9 millions d'euros, contre 13,0 millions d'euros en 2016.

Chez CFE Contracting, le chiffre d'affaires a diminué en 2017 pour s'établir à 717,6 millions d'euros (2016 : 770,5 millions d'euros). Cette baisse attendue

résulte principalement d'un retard au démarrage de plusieurs grands chantiers en Belgique et des conditions socio-économiques difficiles en Tunisie. Sur le plan international, les activités en Pologne ont, en particulier, connu une forte croissance. Le carnet de commandes de CFE Contracting à fin 2017 était en nette progression à 1.229,7 millions d'euros (+44,6% ou +15,1% à périmètre constant). Ceci est lié d'une part à de nouvelles commandes dans le segment Construction à Bruxelles et en Pologne et dans le segment Rail & Utility Networks. D'autre part, l'acquisition de A.A. Van Laere entraîne une augmentation du carnet de commandes de 241,8 millions d'euros. CFE Contracting a réalisé un résultat net de 15,4 millions d'euros, contre 10,4 millions d'euros en 2016.

L'acquisition de A.A. Van Laere permettra aux deux groupes de construction, qui continueront à opérer sous leurs marques existantes, de collaborer de façon optimale en Belgique. La position de CFE Contracting sur le marché s'en trouve renforcée. Les résultats consolidés de A.A. Van Laere seront repris dans les chiffres de CFE à partir du 1er janvier 2018. En décembre, CFE a également acquis José Coghe-Werbrouck, une entreprise spécialisée dans les travaux ferroviaires. Malgré ces acquisitions de A.A. Van Laere (17,1 millions d'euros) et de Coghe (7,7 millions d'euros), la position financière nette de CFE est restée pratiquement stable (-64,2 millions d'euros).

Au sein du pôle Promotion Immobilière, BPI a travaillé entre autres sur les projets Solvay (Ixelles), Erasmus Garden (Anderlecht), Les Hauts Prés (Uccle), Voltaire (Schaerbeek) et Renaissance (Liège) en Belgique, Fussban (Differdange) et Kiem au Luxembourg et Vilda Park (Poznan) en Pologne. Fin décembre 2017, l'encours immobilier s'établit à 133 millions d'euros (2016 : 130 millions d'euros). Le résultat net de cette division est passé de 1,4 million d'euros fin 2016 à 22,3 millions d'euros fin 2017, grâce aux plus-values réalisées sur la vente des participations dans les projets Oosteroever à Ostende et Kons au Luxembourg.

Dans le pôle Holding et Activités non transférées, le projet concernant la station d'épuration à Bruxelles-Midi se déroule comme prévu. Ceci est l'un des derniers projets dans le cadre de la cession de ces activités. En 2016, CFE a réalisé d'importantes plus-values sur la vente de deux sociétés concessionnaires dans ce segment.

La gestion opérationnelle et l'entretien du Grand Hôtel en N'Djamena ont été transférés, en juin 2017, à l'exploitant de l'hôtel désigné par le gouvernement du Tchad. Les créances sur le Tchad sont restées inchangées par rapport à fin décembre 2016.

Algemene Aannemingen Van Laere clôture une année 2017 difficile avec une perte nette de 16,8 millions d'euros. A.A. Van Laere a dû faire face à des retards et a enregistré des résultats opérationnels décevants sur 4 grands chantiers. Les activités de parking (Alfa Park et Parkeren Roeselare) ont été vendues avec succès.

Fin décembre 2017, AvH a vendu sa participation de 100% dans A.A. Van Laere à CFE Contracting. Le prix de vente (après un dividende de 7,8 millions d'euros) s'élève à 17,1 millions d'euros, ce qui correspond aux fonds propres corrigés. La direction de A.A. Van Laere est assurée, depuis le 1er août 2017, par Manu Coppens, qui est aussi membre du comité exécutif de CFE Contracting.

Les activités de **Rent-A-Port** (AvH 72,2%) au Vietnam ont été rentables, comme les années précédentes. Cependant, comme il y avait moins de terrains disponibles, il n'a pas été possible d'en vendre autant. D'autre part, le résultat de Rent-A-Port (-6,0 millions d'euros) a aussi été influencé par des pertes de change et par les coûts liés au développement de nouveaux projets en matière d'énergie renouvelable.

Les infrastructures de la zone industrielle de Dinh Vu (Vietnam) sont en grande partie développées. Plus de 60 clients industriels utilisent déjà les équipements d'utilité publique de façon récurrente. Rent-A-Port a acquis des positions importantes pour le développement d'autres zones industrielles à proximité.

Chez **Green Offshore** (AvH 80,2%), les travaux en mer pour Rentel (12,5% directement et indirectement, 309 MW) se sont déroulés comme prévu en 2017. Selon les prévisions, les premières injections d'électricité dans le réseau belge devraient commencer vers mi-2018. En octobre 2017, le gouvernement fédéral a adopté un cadre législatif modifié qui s'appliquera aux parcs éoliens offshore Seastar et Mermaid. Cela devrait permettre de poursuivre le développement de ces parcs (qui représentent ensemble environ 500 MW) à court terme.

Private Banking

Les actifs confiés à **Delen Private Bank** (AvH 78,75%) atteignaient au niveau consolidé, fin 2017, un niveau record de 40.545 millions d'euros (fin 2016 : 37.770 millions d'euros).

Cette forte croissance (+7,4%) est le résultat de l'impact positif de l'évolution de la valeur des actifs confiés et du plus fort afflux brut jamais atteint du côté des clients particuliers, à la fois nouveaux et existants. Tous les bureaux y ont contribué de manière substantielle. La stratégie d'ouverture systématique de nouvelles agences dans les régions où une certaine présence critique est apparue s'avère payante. Chez le gestionnaire de fortune britannique JM Finn, les actifs confiés ont également augmenté, passant de 8.331 millions £ à 9.294 millions £ grâce à l'impact positif de l'évolution de la valeur des actifs (exprimée en GBP) et d'un afflux net d'actifs. Ce développement favorable a été atténué par l'évolution du taux de change de la livre sterling par rapport à l'euro (-3,5%). La part de gestion discrétionnaire dans les actifs confiés a augmenté, atteignant 81% chez Delen Private Bank (soit 92% des comptes clients) et 74% chez JM Finn.

Les produits d'exploitation bruts consolidés de Delen Private Bank ont augmenté de 17% en 2017 pour atteindre 366,9 millions d'euros. Cette augmentation est principalement attribuable au volume plus élevé d'actifs confiés. Le cost-income ratio a diminué pour s'établir à un niveau très compétitif de 53,7% (seulement 42,5% chez Delen Private Bank, 83,7% chez JM Finn). Ce ratio s'est nettement amélioré par rapport à 2016 (57,8%) en raison du fait que l'augmentation du chiffre d'affaires a entraîné une hausse des coûts proportionnellement moins élevée. Ces dépenses pour le développement continu dans le domaine IT, le recrutement de personnel, l'augmentation des charges salariales au Royaume-Uni et le marketing sont une conséquence directe de la croissance de l'activité.

Le bénéfice net a augmenté en 2017 pour s'établir à 105,8 millions d'euros (contre 87,9 millions d'euros en 2016), un total qui inclut la contribution de 7,1 millions d'euros de JM Finn.

Les fonds propres consolidés de Delen Private Bank s'élevaient à 678,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 621,2 millions d'euros fin 2016). Le ratio de capital Core Tier1 s'établissait à 29,3%, un taux nettement supérieur à la moyenne du secteur.

La **Banque J. Van Breda & C°** (AvH 78,75%) a affiché à nouveau des performances commerciales solides en 2017. Les avoirs investis par les clients ont augmenté de 1,3 milliard d'euros (+10%) pour s'établir à plus de 13,7 milliards d'euros, dont 4,6 milliards d'euros de dépôts de clients (+8%) et 9,2 milliards d'euros (+12%) placements hors bilan. Ce total inclut 5,4 milliards d'euros confiés à Delen Private Bank sous gestion de fortune. Le portefeuille de crédits total a augmenté de 7% pour s'établir à plus de 4,5 milliards d'euros. Les réductions de valeur sur crédits sont restées limitées à 0,04% du portefeuille de crédits moyen, soit 1,7 million d'euros. Les revenus de commissions nets représentent aujourd'hui près de 40% du total des produits d'exploitation, dans un environnement où les produits d'intérêts sont sous pression depuis quelques années en raison d'une courbe de rendement trop plate.

Les charges ont augmenté de 5% et s'établissent à 83,6 millions d'euros, principalement en raison des investissements dans la force commerciale réalisés



Anima Care - Forest (artist impression)



Extensa - Tour & Taxis - Bruxelles Environnement et Herman Teirlinck

dans une perspective d'avenir. Grâce à un haut niveau d'efficacité, le *cost-income ratio* a encore diminué, passant de 59,4% en 2016 à 59,1% en 2017.

Le bénéfice net consolidé s'est établi à 39,1 millions d'euros (+4% par rapport à 2016). Il s'agit d'une bonne performance au vu de la politique d'investissement prudente de la banque et du niveau bas persistant des taux d'intérêt.

Les fonds propres (part du groupe) ont augmenté, passant de 518,3 millions d'euros fin 2016 à 538,7 millions d'euros. Cette augmentation permet de poursuivre la croissance commerciale sans affaiblir le levier financier sain qui constitue la principale protection des déposants. La solvabilité, exprimée comme étant le rapport entre fonds propres et actif ('leverage' ou ratio de levier), s'élevait à 8,9%, soit un multiple des 3% proposés sous Bâle III. Le ratio de capital Core Tier1 était de 14,2%.

Fin décembre 2017, AvH et SIPEF, chacun actionnaire à 50% de **BDM-Asco**, ont conclu un accord avec l'assureur américain coté sur le Nasdaq The Navigators Group, Inc. sur la vente de BDM-Asco. Le prix d'acquisition pour 100% des actions de BDM-Asco a été fixé à 35 millions d'euros. Lors de la finalisation de la transaction, prévue pour le premier semestre 2018, AvH réalisera pour sa part une plus-value d'environ 6 millions d'euros. L'assainissement opéré dans le portefeuille de BDM-Asco ces dernières années a porté ses fruits en 2017. Le groupe a réalisé un excellent résultat, lequel s'appuie avant tout sur de bons résultats techniques dans toutes les branches.

Real Estate & Senior Care

Leasinvest Real Estate (LRE, AvH 30,0%) a clôturé 2017 en nette amélioration par rapport à l'année précédente avec un résultat net (part du groupe) de 47,5 millions d'euros (2016 : 29,4 millions d'euros), grâce notamment à des plus-values substantielles sur le portefeuille immobilier.

LRE a décidé de se concentrer sur deux classes d'actifs (retail et bureaux) et sur trois pays (Belgique, Luxembourg et Autriche).

Début mai, LRE a acquis pour 35 millions d'euros 100% des parts de la société Mercator Sàrl, propriétaire d'un immeuble de bureaux dans la ville de Luxembourg. Début octobre, le portefeuille retail suisse (trois magasins) a été entièrement vendu pour 41,8 millions d'euros. A la mi-octobre, deux importants centres commerciaux ont été acquis à Vienne (Autriche) pour un montant de 56,2 millions d'euros. Enfin, au second semestre 2017, 4 bâtiments logistiques ont été vendus pour 72 millions d'euros.

La juste valeur ('fair value') du portefeuille immobilier consolidé, y compris les développements, s'élevait à 903,0 millions d'euros fin 2017 (contre 859,9 millions d'euros fin 2016).

Le taux d'occupation total est resté élevé : 94,80%. Le léger recul par rapport à fin 2016 (96,77%) s'explique principalement par le redéveloppement de l'immeuble de bureaux Montoyer 63 et par la vente, au cours de l'année 2017, des bâtiments logistiques entièrement loués et des propriétés en Suisse. Après des investissements supplémentaires dans des certificats immobiliers Lux Airport, LRE a relevé ici sa participation à plus de deux tiers des certificats en circulation, si bien que les revenus (1,3 million d'euros) qui en découlent ont pu être reconnus comme revenu locatif, de même qu'une plus-value non récurrente de 8,1 millions d'euros exprimée dans les comptes de 2017.

Le rendement locatif a diminué, passant de 6,78% fin 2016 à 6,44% fin 2017. Les revenus locatifs ont légèrement augmenté pour s'établir à 56,9 millions d'euros, contre 56,6 millions d'euros l'année précédente. La perte de revenus locatifs résultant de la vente de différents immeubles en 2017 a été plus que compensée par l'acquisition de deux nouveaux immeubles en Autriche, par l'augmentation du taux d'occupation de plusieurs immeubles en portefeuille (notamment Mercator et Riverside) et par l'inclusion du coupon des certificats Lux Airport comme revenu locatif. Les fonds propres (part du groupe) s'élevaient à 382 millions d'euros à la fin de l'année 2017 (2016 : 356 millions d'euros). Le taux d'endettement est descendu à 57,1% (2016 : 58,0%).

Extensa Group (AvH 100%) a reproduit en 2017, avec un bénéfice net de 29,9 millions d'euros, le bon résultat de 2016 (30,4 millions d'euros).

Le plan particulier d'affectation pour l'ensemble du site Tour & Taxis à Bruxelles a été approuvé en juin 2017 et crée un cadre juridique clair pour le développement futur de 270.000 m² de surfaces résidentielles, de surfaces commerciales et de bureaux. L'immeuble de bureaux Herman Teirlinck a été officiellement mis en service en septembre en tant que nouveau Centre administratif flamand. En novembre, Extensa a finalisé la vente de la société de projet qui est propriétaire du bâtiment au Groupe Baloise. Avec le produit de cette vente, Extensa a remboursé le solde du crédit-pont de 75 millions d'euros qu'elle avait contracté début 2015 pour relever de 50% sa participation dans Tour & Taxis. Fin 2017, la quasi-totalité des 115 unités d'habitation de la résidence Gloria, le premier immeuble à appartements sur le site Tour & Taxis, était vendue. La rénovation de la structure existante de la 'Gare Maritime' a commencé et s'achèvera au second semestre 2018. La commercialisation des bureaux connaît un déroulement très favorable. Sur le terrain du Quai de Willebroek, Extensa a démarré le projet Riva, comportant 139 appartements avec vue sur le canal et l'Entrepôt Royal, avec un grand succès commercial.

A Luxembourg, la vente d'appartements à la Cloche d'Or dépasse toutes les attentes. Fin 2017, 803 unités d'habitation étaient vendues. Les travaux pour



Extensa - Cloche d'Or

la construction du siège d'Alter Domus (10.500 m²) et de Deloitte Luxembourg (30.000 m²) suivent leur cours. La réception est prévue au troisième trimestre 2018. En décembre 2017, des négociations exclusives ont débuté avec Ethias et Intégrale sur la vente du projet Deloitte.

Anima Care (AvH 92,5%) a enregistré en 2017 une forte croissance de ses activités avec une hausse du chiffre d'affaires, celui-ci atteignant 75,2 millions d'euros (56,4 millions d'euros en 2016). Cette progression est principalement attribuable à l'acquisition récente de 6 maisons de repos et de soins : La Rose-raie (72 lits) et Edelweiss (67 lits) à Anderlecht, Arcade (57 lits), Eden (38 lits) et Neerveld (100 lits) à Woluwe-Saint-Lambert et Atrium (47 lits) à Kraainem. L'impact de ces acquisitions a encore été renforcé par la contribution pour une année entière des résidences Le Birmingham et Duneroze, incluses dans les résultats à partir du quatrième trimestre 2016. D'autre part, 22 résidences-services ont été mises en service dans l'extension nouvellement construite à Blegny.

L'EBITDAR a augmenté, s'établissant à 16,1 millions d'euros (2016 : 14,0 millions d'euros). Le bénéfice a atteint 4,8 millions d'euros en 2017 (2016 : 3,9 millions d'euros).

Au 31 décembre 2017, Anima Care comptait 2.010 lits en exploitation : 1.728 lits en maison de repos, 77 lits en centre de convalescence et 205 résidences-services, répartis entre 20 résidences (8 en Flandre, 8 à Bruxelles, 4 en Wallonie).

Début 2018, Anima Care a repris l'exploitation de la MRS Ark van Noé, à Bilzen. Ark van Noé exploite 57 lits qui seront, d'ici la mi-2019, transférés dans un nouveau bâtiment en projet.

Début 2017, les derniers 21,8% qu'AvH détenait encore dans Holding Groupe Duval ont été échangés contre des actions Patrimoine & Santé. En 2017, ces actions ont été apportées dans **HPA**, dont la participation dans Patrimoine & Santé a ainsi été relevée à 100%. HPA (AvH 71,7%) a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 114,1 millions d'euros, en hausse de 8% par rapport à 2016. Cette évolution doit être attribuée à l'intégration des deux résidences acquises en 2017 - Résidence de Pyla sur Mer (Gironde) avec 60 lits et Villa Thalia (Chalon-sur-Saône) avec 95 lits - et à l'intégration de la reprise de la crèche et de la maison de repos de Laval pour l'année entière. L'EBITDAR a augmenté, s'établissant à 25,4 millions d'euros, de même que le résultat net, qui passe à 7,1 millions d'euros (2016 : 2,9 millions d'euros). Le résultat net de 2017 est impacté à hauteur de 4,2 millions d'euros par un effet fiscal positif. Le taux d'occupation a légèrement diminué au cours de l'exercice 2017 et s'est établi à 96,6%, ceci en raison de la grippe saisonnière du début de l'année 2017. Fin 2017, le réseau de HPA totalise 2.597 lits, répartis entre 34 résidences.

Energy & Resources

SIPEF (AvH 30,3%) a réalisé de très solides performances en 2017. La production annuelle d'huile de palme a augmenté de pas moins de 11,2% pour atteindre 330.958 tonnes, par rapport à une année 2016 assez faible (297.705 tonnes). Après trois bons trimestres, le dernier trimestre 2017 a été, une fois de plus, la période affichant les volumes de production les plus élevés de l'année. Dans les plantations matures du Nord-Sumatra et de Bengkulu, la tendance générale à la hausse s'est maintenue jusqu'à la fin de l'année, mais au quatrième trimestre 2017, la croissance a été moins prononcée dans les plantations indonésiennes et même en légère baisse en Papouasie-Nouvelle-Guinée.

Les prix du marché de l'huile de palme ont enregistré une hausse au premier semestre, puis sont restés relativement stables au second semestre. Le marché de l'huile de palme a cependant connu en décembre une forte vente-liquidation suite à l'augmentation des stocks, si bien que le prix de l'huile de palme a clôturé l'année à 660 USD la tonne.

L'augmentation des prix de vente réalisés pour l'huile de palme, des coûts unitaires plus bas et l'effet de la consolidation intégrale de PT Agro Muko se sont traduits par une hausse substantielle (+61,7%) du résultat net. Celui-ci a atteint – avant la plus-value de revalorisation sur PT Agro Muko – 64,5 millions USD. L'acquisition du contrôle d'Agro Muko a entraîné une plus-value de revalorisation IFRS unique de 75,2 millions USD, portant le résultat net IFRS pour 2017 à 139,7 millions USD (2016 : 39,9 millions USD).

En 2017, SIPEF a acquis le contrôle exclusif (95% dans les deux cas) de PT Agro Muko, pour un montant de 144,1 millions USD, et de PT Dendymarker Indah Lestari dans le Sud-Sumatra, pour un montant de 52,8 millions USD. Ces transactions ont été financées par une augmentation de capital à hauteur de 97,1 millions USD avec maintien du droit préférentiel pour les actionnaires actuels, combinée à un financement à long terme de 50,0 millions USD et aux flux de trésorerie disponibles. AvH a souscrit 629.268 nouvelles actions ordinaires, ce qui porte désormais sa participation dans SIPEF à 30,25%.

Les acquisitions récentes d'Agro Muko et de Dendymarker et l'expansion de Musi Rawas ont fait croître les superficies plantées (part du groupe) de 16.740 hectares (30,4%) en 2017, pour atteindre un total de 71.865 hectares plantés.

Sagar Cements (AvH 17,6%) a vu son chiffre d'affaires augmenter de 27% en 2017, passant de 7.690 millions INR en 2016 à 9.773 millions INR en 2017. Cette augmentation s'explique en partie par l'augmentation de la capacité du site de Mattampally (de 2,75 millions de tonnes à 3,0 millions de tonnes) et de l'installation de broyage à Vizag (de 0,18 million de tonnes à 0,3 million de tonnes), ce qui porte la capacité totale de Sagar à 4,3 millions de tonnes. La croissance du chiffre d'affaires a aussi été favorisée par l'augmentation de l'occupation moyenne de la capacité (de 54% en 2016 à 57% en 2017) et par une



SIPEF - La récolte de fruits de palmier



Agidens - Automatisation des bras de chargement chez Oiltanking Stolthaven Anvers

légère hausse des prix de marché. La marge d'EBITDA en 2017 est légèrement inférieure à celle de 2016 (14,8% contre 15,8%), principalement en raison de la forte hausse du prix du charbon (+25%). Le résultat net s'est établi à 2,5 millions d'euros (2016 : 2,9 millions d'euros).

Pour **Oriental Quarries & Mines** (AvH 50,0%), 2017 a été une année difficile en raison, principalement, d'une série de changements réglementaires en Inde. Les conditions de marché difficiles et la réglementation ont conduit à la fermeture temporaire des sites de Mau et Bilaua, tandis que la carrière de Bidadi est restée active tout au long de l'année, mais avec des volumes et des prix réduits. En conséquence, OQM a réalisé un chiffre d'affaires de 318 millions INR (4,2 millions d'euros) en 2017, en baisse de 53% par rapport à 2016, et un résultat net négatif de 35 millions INR (0,5 million d'euros). AvH ne considère plus cette participation comme une participation clé et l'a transférée après une réduction de valeur vers le poste 'destiné à la vente' à fin 2017.

Fin décembre 2017, AvH a vendu sa participation (75%) dans la **Société Nationale de Transport par Canalisations** (SNTC) à la société portuaire d'Anvers (Havenbedrijf Antwerpen). De ce fait, la présence dans le port du secteur (pé-tro)chimique, important économiquement pour la Belgique et la Flandre, s'en trouve renforcée. La vente a rapporté à AvH (dividendes compris) un montant de 45,4 millions d'euros et une plus-value d'environ 21 millions d'euros. Cela représente un rendement cumulé (IRR) de 11,4% depuis l'acquisition de la participation en 1994.

Le résultat de la SNTC sur l'exercice 2017 est conforme aux attentes. Il est supérieur à celui des années précédentes du fait de la vente d'une filiale début janvier 2017 et s'élève à 3,7 millions d'euros (2016 : 2,5 millions d'euros).

AvH & Growth Capital

Les résultats des participations en 'Growth Capital' sont commentés en détail à partir de la page 106.

Au cours du premier semestre, Ackermans & van Haaren a cédé sa participation dans Ogeda avec une plus-value de 13,9 millions d'euros et s'est entièrement retirée du capital de Financière Flo/Groupe Flo, ce qui s'est traduit par une moins-value de 6,7 millions d'euros. Peu avant la fin de l'année 2017, Ackermans & van Haaren a cédé sa participation de 75% dans la SNTC à la société portuaire d'Anvers, avec une plus-value de 21,2 millions d'euros.

Le solde de ce poste se compose principalement du transfert des participations dans Oriental Quarries & Mines et Transpalux vers 'destiné à la vente' et autres réductions de valeur.

3. Faits marquants survenus après la clôture de l'exercice

Début mars 2018, Sofinim (AvH 100%) a conclu un accord concernant la vente de sa participation de 10,53% dans Atenor aux autres actionnaires de référence, constitués de Stéphane Sonnevile (CEO), 3D, Luxempart et Alva. La transaction sera réalisée à 45 euros par action et représente un revenu total de 26,7 millions d'euros et une plus-value de 8,7 millions d'euros.

4. Recherche et développement

Sur le plan de la recherche et développement au sein des participations intégralement consolidées d'AvH, les équipes de R&D et du Central Competence Center de DEME développent de nouvelles technologies innovantes, tandis que chez CFE et A.A. Van Laere, les services d'études sont impliqués dans les projets en matière de génie civil et de bâtiments. Par le biais d'une participation dans Verdant Biosciences, SIPEF est impliquée dans le développement de palmiers à huile à haut rendement.

5. Instruments financiers

Dans le groupe (e.a. la Banque J.Van Breda & C°, Leasinvest Real Estate, DEME, Extensa), on veille à mener une politique prudente en matière de risque de taux d'intérêt en ayant recours aux swaps de taux d'intérêt et aux options. Un grand nombre de participations du groupe (dont DEME, Delen Private Bank, SIPEF, Manuchar, Groupe Telemond, Turbo's Hoet Groep) sont actives en dehors de la zone euro. Dans chaque cas, les risques de taux d'intérêt et de change sont suivis et contrôlés au niveau de la participation elle-même.

6. Perspectives pour 2018

Le conseil d'administration est d'avis que les participations clés d'Ackermans & van Haaren sont bien positionnées pour l'année 2018 :

- Le solide carnet de commandes de DEME forme la base d'une nouvelle croissance du chiffre d'affaires ;
- Delen Private Bank et la Banque J.Van Breda & C° ont commencé l'année 2018 avec un niveau record d'actifs confiés ;
- Toutes les sociétés du segment 'Real Estate & Senior Care' sont bien placées pour connaître à nouveau, dans leur domaine respectif, une année 2018 réussie ;
- Les investissements de SIPEF dans l'expansion de ses plantations devraient conduire à une nouvelle augmentation de la production totale d'huile de palme.

III Déclaration en matière de gouvernance d'entreprise

1. Généralités

Ackermans & van Haaren utilise comme code de référence le Code belge de gouvernance d'entreprise (le 'Code'), tel que publié le 12 mars 2009. Le Code peut être consulté sur le site web de la Commission Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be).

Le 14 avril 2005, le conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren a approuvé la première Charte de Corporate Governance (la 'Charte'). Le conseil d'administration a ensuite adapté cette Charte à plusieurs reprises.

- Le 18 avril 2006, la Charte a été actualisée afin de la mettre en conformité avec les différents arrêtés royaux adoptés en exécution des règles européennes relatives à l'abus de marché.
- Le 15 janvier 2008, le conseil d'administration a adapté l'article 3.2.2 (b) de la Charte de manière à clarifier la procédure en matière d'examen des irrégularités.
- Le 12 janvier 2010, la Charte a été adaptée au nouveau Code et aux nouveaux critères d'indépendance de l'article 526ter C. Soc.
- Le 4 octobre 2011, le conseil d'administration a délibéré sur l'adaptation de la Charte à la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer la gouvernance d'entre-

prise dans les sociétés cotées et à la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées. A cette occasion, le conseil d'administration a également durci sa politique en matière de prévention des abus de marché (section 5 de la Charte) par l'introduction d'une interdiction du 'short selling' et de la spéculation en actions.

- Le 10 octobre 2016, la Charte a été adaptée afin d'être mise en conformité avec le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux abus de marché et abrogeant la directive 2003/6/CE du Parlement européen et du Conseil et les directives 2003/124/CE, 2003/125/CE et 2004/72/CE de la Commission.
- Enfin, le 24 février 2017, la Charte a été mise en conformité avec la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises.

La Charte peut être consultée en trois langues (néerlandais, français et anglais) sur le site internet de la société (www.avh.be).

Ce chapitre (la 'Déclaration en matière de gouvernance d'entreprise') contient les informations visées aux articles 96, §2 et 119, deuxième alinéa, 7° C. Soc. (tous deux tels que modifiés par la loi du 3 septembre 2017). Conformément aux prescriptions du Code, il accorde une attention particulière aux informations factuelles concernant la gouvernance d'entreprise et donne des explications à propos des dérogations à certaines dispositions du Code pendant l'exercice écoulé selon le principe 'comply or explain'.



Conseil d'administration - de gauche à droite : en haut : Julien Pestiaux, Marion Debruyne, Thierry van Baren, Luc Bertrand, Pierre Macharis
en bas : Frederic van Haaren, Valérie Jurgens, Jacques Delen, Alexia Bertrand, Pierre Willaert

2. Conseil d'administration

2.1 Composition

● comité d'audit ● comité des rémunérations ● comité des nominations



Luc Bertrand (°1951, belge)

Président du conseil d'administration

Administrateur non exécutif (depuis 1985)

○ ○ ●

Fin du mandat 2021

- Diplôme d'ingénieur commercial (KU Leuven - 1974).
- A commencé sa carrière chez Bankers Trust, où il a assumé la fonction de Vice-President et Regional Sales Manager, Northern Europe.
- En fonction chez Ackermans & van Haaren depuis 1986.
- Président du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren de 1990 jusqu'au 23 mai 2016.
- Président du conseil d'administration de CFE, DEME et SIPEF et administrateur de Delen Private Bank, Banque J.Van Breda & C° et Atenor.
- Membre du conseil d'administration d'ING Belgium.
- Président de l'Institut de Duve et de Middelheim Promotors. Membre du conseil d'administration d'une série d'autres associations sans but lucratif et d'institutions publiques comme la KU Leuven, Voka, l'Institut de Médecine Tropicale, le Musée Mayer van den Bergh et Europalia.



Jacques Delen (°1949, belge)

Administrateur non exécutif (depuis 1992)

○ ○ ●

Fin du mandat 2020

- Diplôme d'agent de change (1976).
- Président du conseil d'administration de Delen Private Bank depuis le 1er juillet 2014.
- Président du conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren de 2011 à 2016.
- Administrateur du groupe SIPEF, coté en bourse et spécialisé dans les plantations, et de la Banque J.Van Breda & C°.



Alexia Bertrand (°1979, belge)

Administrateur non exécutif (depuis 2013)

○ ○ ●

Fin du mandat 2021

- Licenciée en droit (Université Catholique de Louvain - 2002) ; LL.M. (Harvard Law School - 2005) .
- Travaille depuis 2012 comme conseillère au cabinet du Vice-Premier Ministre et Ministre des Affaires étrangères et a été nommée, le 1er octobre 2015, chef de cabinet politique générale.
- Donne périodiquement des formations en techniques de négociation.
- De 2002 à 2012, active comme avocate spécialisée en droit financier et droit des sociétés (chez Clifford Chance puis chez Linklaters).
- Fut, pendant une partie de cette période, assistante à la faculté de Droit de l'Université Catholique de Louvain et collaboratrice scientifique à la Katholieke Universiteit Leuven.



Marion Debruyne sprl⁽¹⁾,

ayant comme représentant permanent Marion Debruyne (°1972, belge)

Administrateur indépendant, non exécutif (depuis 2016)

○ ○ ●

Fin du mandat 2020

- Ingénieur civil (RU Gent - 1995) ; Ph.D. Sciences économiques appliquées (RU Gent -2002).
- A enseigné à la Wharton School, à la Kellogg Graduate School of Management et à la Goizueta Business School, toutes trois aux Etats-Unis.
- A été nommée en 2015 doyenne de la Vlerick Business School.
- Administrateur chez Kinopolis et Guberna.



Valérie Jurgens (°1973, néerlandaise)

Administrateur indépendant, non exécutif (depuis 2016)

○ ○ ●

Fin du mandat 2020

- Ph.D. et assistante de recherche attachée à la School of Oriental and African Studies de l'Université de Londres (2010).
- Siège dans les organes consultatifs de plusieurs institutions qui ont pour but d'améliorer le sort des gens et l'environnement au Royaume-Uni et dans les Caraïbes.


Pierre Macharis (°1962, belge)

Administrateur non exécutif (depuis 2004)
Président du comité des rémunérations (depuis 2011)

Fin du mandat 2020

- Licencié en sciences commerciales et financières (1986) ; Ingénieur industriel en automatisation (1983)
- CEO et président du comité de direction de la société VPK Packaging Group.
- Président de Cobelpa, l'association des fabricants de pâtes, papiers et cartons de Belgique.
- Administrateur de CEPI, la confédération européenne des industries papetières.
- Administrateur chez Sioen Industries.


Julien Pestiaux (°1979, belge)

Administrateur indépendant, non exécutif (depuis 2011)

Fin du mandat 2019

- Ingénieur civil en électromécanique, spécialité énergie (Université Catholique de Louvain - 2003) ; Master en engineering management (Cornell University - Etats-Unis).
- Associé chez Climact, un bureau de conseil sur des thèmes liés à l'énergie et au climat. A collaboré, en 2014, avec le 'Department for Energy and Climate Change' britannique et avec un large consortium international en vue de développer un modèle global pour analyser la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial.
- Actif durant 5 ans comme consultant et chef de projet chez McKinsey & C°.


Thierry van Baren (°1967, français/néerlandais)

Administrateur indépendant, non exécutif (depuis 2006)

Fin du mandat 2018

- Licencié et agrégé en philosophie ; MBA, spécialité marketing (Solvay Business School).
- Consultant indépendant.
- Actif durant 13 ans comme consultant marketing chez e.a. TBWA Belgium, BDDP Belgium, Ammirati Puris Lintas et Ogilvy Brussels.


Frederic van Haaren (°1960, belge)

Administrateur non exécutif (depuis 1993)

Fin du mandat 2021

- Entrepreneur indépendant.
- Echevin de la commune de Kapellen.
- Administrateur de différentes sociétés et associations : mandat d'administrateur chez water-link, président du 'Consultatiebureau voor het Jonge Kind' à Kapellen, de l'école primaire Zonnekind à Kalmthout et de 'Bosgroepen Antwerpen Noord' et membre du conseil de police de la zone de police Nord.


Pierre Willaert (°1959, belge)

Administrateur non exécutif (depuis 1998)
Président du comité d'audit (depuis 2004)

Fin du mandat 2020

- Licencié en sciences commerciales et financières ; diplômé de l'Association Belge des Analystes Financiers (ABAF-BVFA), dont il est toujours membre.
- Pierre Willaert a été associé commandité et membre du comité d'audit de la Banque Puilaetco jusqu'à la reprise par KBL en 2004. Il a occupé longtemps la fonction d'analyste financier à la Banque Puilaetco et suivait à ce titre les principaux secteurs représentés à la bourse belge. Il y a été, par la suite, responsable du département gestion institutionnelle.
- Administrateur de Tein Technology, une entreprise ICT bruxelloise qui est notamment spécialisée dans la vidéosurveillance.

⁽¹⁾ Lorsqu'il est fait référence, dans le présent rapport annuel, à Marion Debruyne, il faut entendre Marion Debruyne sprl, ayant comme représentant permanent Marion Debruyne.

Le mandat de Thierry van Baren arrive à échéance lors de l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2018. Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale ordinaire de renouveler son mandat pour une période de 4 ans.

2.2 Administrateurs indépendants

- Marion Debruyne
- Valérie Jurgens
- Julien Pestiaux
- Thierry van Baren

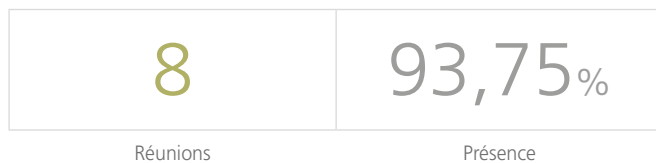
Marion Debruyne, Valérie Jurgens, Julien Pestiaux et Thierry van Baren (jusqu'à l'assemblée générale de 2018) répondent aux critères d'indépendance de l'article 526ter C. Soc.

2.3 Autres administrateurs

- Alexia Bertrand
- Luc Bertrand
- Jacques Delen
- Pierre Macharis
- Frederic van Haaren
- Pierre Willaert

Luc Bertrand, Jacques Delen et Frederic van Haaren sont administrateurs de Scaldis Invest qui, avec une participation de 33%, est le principal actionnaire d'Ackermans & van Haaren. Luc Bertrand et Frederic van Haaren sont également administrateurs de Belfimas qui, avec une participation de 92,25%, contrôle Scaldis Invest. Scaldis Invest et Belfimas sont des holdings qui investissent exclusivement (directement et indirectement) en actions Ackermans & van Haaren.

2.4 Rapport d'activités



En 2017, le conseil d'administration a notamment examiné et actualisé à intervalles réguliers le budget pour l'exercice courant, suivi les résultats et les activités des participations du groupe sur la base des rapports remis par le comité exécutif, passé en revue les engagements hors bilan et examiné les recommandations des comités consultatifs.

Différents dossiers d'investissement/désinvestissement ont été examinés au cours de l'année 2017, dont la participation à l'augmentation de capital de SIPEF, l'acquisition de Telegraaf Media Groep par Mediahuis, le financement des activités vietnamiennes de Rent-A-Port et la vente des participations dans BDM-Asco, SNTC, Ogeda, les activités de parking de A.A. Van Laere et A.A. Van Laere elle-même.

Le conseil d'administration a consacré deux réunions au suivi de la politique stratégique du groupe.

Le conseil d'administration a par ailleurs invité en 2017 les équipes dirigeantes de Banque J.Van Breda & C°, DEME, CFE Contracting, Anima Care, Residalya, Distriplus et Manuchar pour une présentation relative à la situation générale de l'entreprise concernée et/ou des explications concernant un investissement concret.

Des procédures d'évaluation sont organisées de façon périodique au sein du conseil d'administration, conformément à l'article 2.7 de la Charte. Elles se déroulent à l'initiative et sous la conduite du président.

L'évaluation annuelle de la relation entre le conseil d'administration et le comité exécutif par les administrateurs non exécutifs a eu lieu le 29 mars 2017. Les administrateurs non exécutifs ont exprimé, à cette occasion, leur satisfaction générale sur la bonne coopération entre les deux organes et ont transmis, à ce propos, quelques suggestions au président du comité exécutif.

Le 28 août 2017 a eu lieu l'évaluation quadriennale du conseil d'administration avec le soutien de Guberna. Le conseil d'administration souhaite, plus encore que par le passé, se concentrer sur la définition des axes stratégiques et le suivi de leur mise en œuvre. Dans ce cadre, il souhaite également accorder une attention soutenue à des thèmes comme l'innovation numérique, l'internationalisation, les nouveaux investissements, la planification successorale et la formation continue.

Valérie Jurgens n'a pas pu participer aux réunions du conseil d'administration du 16 janvier et du 13 juin 2017. Marion Debruyne et Pierre Macharis n'ont pas participé à la réunion du 24 février 2017, étant empêchés. Pierre Willaert n'a pas participé à la réunion du 13 juin 2017, étant empêché.

Pour être complet, il convient de préciser que les membres du comité exécutif assistent aux réunions du conseil d'administration.

2.5 Règles de conduite en matière de conflits d'intérêts

Le conseil d'administration a présenté dans la Charte (articles 2.9 et 4.7) sa politique concernant les opérations entre, d'une part, Ackermans & van Haaren ou l'une de ses sociétés liées, et d'autre part, des membres du conseil d'administration ou du comité exécutif (ou leur famille proche), pouvant donner lieu à des conflits d'intérêts (au sens du Code des sociétés ou autrement). Aucune décision donnant lieu à la mise en application de cette politique n'a dû être prise en 2017.

2.6 Règles de conduite en matière de transactions financières

Le conseil d'administration a repris dans la Charte (section 5) sa politique concernant la prévention de l'abus de marché. Lors de la réunion du 10 octobre 2016, la Charte a été adaptée afin d'être mise en conformité avec le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux abus de marché et abrogeant la directive 2003/6/CE du Parlement européen et du Conseil et les directives 2003/124/CE, 2003/125/CE et 2004/72/CE de la Commission.

3. Comité d'audit

3.1 Composition

Président	Pierre Willaert Administrateur non exécutif
	Julien Pestiaux Administrateur indépendant, non exécutif
	Thierry van Baren Administrateur indépendant, non exécutif

Tous les membres du comité d'audit disposent de l'expertise nécessaire dans le domaine de la comptabilité et de l'audit :

- **Pierre Willaert** (°1959) est licencié en sciences commerciales et financières et a obtenu le diplôme de l'Association Belge des Analystes Financiers (ABAF-BVFA), dont il est toujours membre. Il a occupé longtemps la fonction d'analyste financier à la Banque Puilaetco. Il y a été, par la suite, respon-

sable du département gestion institutionnelle. Pierre Willaert a été associé commandité et membre du comité d'audit de la banque Puilactco jusqu'en 2004. En 1998, Pierre Willaert a été nommé administrateur d'Ackermans & van Haaren et il préside, depuis 2004, le comité d'audit.

- **Julien Pestiaux** (°1979) a obtenu le diplôme d'ingénieur civil en électromécanique (spécialité énergie) en 2003 à l'Université Catholique de Louvain et a aussi obtenu un Master en Engineering Management à la Cornell University (Etats-Unis). Le Master en Engineering Management portait essentiellement sur les analyses financières et économiques. Une grande partie des cours a aussi été donnée à la Johnson Graduate School of Management de Cornell. Julien Pestiaux est associé chez Climact, un bureau de conseil sur des thèmes liés à l'énergie et au climat avec de nombreux clients dans le monde des entreprises. Auparavant, il a été actif durant 5 ans comme consultant et chef de projet chez McKinsey & C° où il s'est familiarisé avec les différents aspects de la comptabilité. Julien Pestiaux a été nommé administrateur d'Ackermans & van Haaren en 2011.
- **Thierry van Baren** (°1967) est licencié et agrégé en philosophie et est titulaire d'un MBA obtenu à la Solvay Business School. Dans le cadre de cette formation, il s'est spécialisé, entre autres, dans les branches 'Finance', 'Financial Accounting' et 'Managerial Accounting'. Thierry van Baren est actuellement consultant indépendant et à ce titre, il est familiarisé avec différents aspects de la comptabilité. Thierry van Baren a été nommé administrateur d'Ackermans & van Haaren en 2006.

Compte tenu du fait que le caractère indépendant du mandat d'administrateur de Thierry van Baren expirera à l'assemblée générale du 28 mai 2018, le conseil d'administration procédera, après l'assemblée générale, à une évaluation et une adaptation de la composition du comité d'audit à la lumière de la réglementation applicable.

3.2 Rapport d'activités



Le 22 février et le 24 août 2017, le comité d'audit s'est principalement penché, en présence de la direction financière et du commissaire, sur le processus d'élaboration des rapports financiers annuels et semestriels, respectivement, ainsi que sur l'analyse de ces rapports. Les membres du comité d'audit avaient reçu au préalable les rapports disponibles des comités d'audit des filiales opérationnelles d'Ackermans & van Haaren.

Le comité d'audit du 15 mars 2017 a été consacré aux rapports financiers, tels qu'ils figurent dans le rapport annuel sur l'exercice 2016, et au contrôle de la règle 'un pour un' en ce qui concerne les services hors audit fournis par Ernst & Young, ainsi qu'à une analyse des engagements hors bilan.

Le 27 novembre 2017, le comité d'audit a délibéré sur l'audit interne et le contrôle portant sur les ressources humaines et l'ICT, les engagements hors bilan, l'IFRS 9 et 15, le BEPS ('base erosion and profit shifting') et les rapports de plusieurs filiales opérationnelles.

Le comité d'audit a rendu compte, de façon systématique et détaillée, de l'exercice de ses tâches au conseil d'administration.

4. Comité des rémunérations

4.1 Composition

Président	Pierre Macharis Administrateur non exécutif
	Thierry van Baren Indépendant, administrateur non exécutif
	Julien Pestiaux Indépendant, administrateur non exécutif

Compte tenu du fait que Thierry van Baren ne pourra plus être considéré comme administrateur indépendant, le conseil d'administration procédera, après l'assemblée générale du 28 mai 2018, à une évaluation et une adaptation de la composition du comité des rémunérations à la lumière de la réglementation applicable.

4.2 Rapport d'activités



Le comité des rémunérations, lors de sa réunion du 29 mars 2017, a examiné le projet de rapport de rémunération qui, conformément à l'article 96, §3 C. Soc., constitue une section spécifique de la Déclaration de gouvernance d'entreprise, et s'est assuré que le projet de rapport contenait toutes les informations légales. Le comité a ensuite vérifié si le paiement de la rémunération variable aux membres du comité exécutif respectait les recommandations qu'il avait formulées à ce sujet lors de sa réunion du 18 novembre 2016.

Lors de la réunion du 20 novembre 2017, le comité a examiné les points suivants et a adressé des recommandations à ce sujet au conseil d'administration : la rémunération fixe et variable des membres du comité exécutif pour 2018, la rémunération des administrateurs et le nombre d'options sur actions à attribuer aux membres du comité exécutif. Le comité a notamment recommandé de maintenir le jeton de présence des administrateurs pour la participation aux réunions du conseil d'entreprise, du comité d'audit et du comité des rémunérations à 2.500 euros pour l'exercice 2017.

5. Comité des nominations

Le conseil d'administration, siégeant en tant que comité des nominations, a délibéré le 29 mars 2017 sur la composition future du conseil d'administration et a décidé, conformément à la procédure de l'article 2.2.2 de la Charte, de proposer à l'assemblée générale du 22 mai 2017 de renouveler les mandats d'Alexia Bertrand, Luc Bertrand et Frederic van Haaren pour une durée de 4 ans.

6. Comité exécutif

6.1 Composition

Le président du conseil d'administration assiste aux réunions du comité exécutif en tant qu'observateur.



Jan Suykens (°1960, belge)

Président du comité exécutif

- Licencié en sciences économiques appliquées (UFSIA - 1982) ; MBA (Columbia University - 1984).
- Il a travaillé plusieurs années à la Générale de Banque dans le Corporate & Investment Banking.

Entré chez Ackermans & van Haaren en 1990



Tom Bamelis (°1966, belge)

CFO et membre du comité exécutif

- Ingénieur commercial (KU Leuven - 1988) ; Master in Financial Management (VLEKHO - 1991).
- Il a travaillé chez Touche Ross (désormais Deloitte) et Group Bruxelles Lambert.

Entré chez Ackermans & van Haaren en 1999



John-Eric Bertrand (°1977, belge)

Membre du comité exécutif

- Ingénieur commercial (UCL - 2001) ; Master in International Management (CEMS – 2002) ; MBA (Insead - 2006).
- Il a travaillé comme senior auditor chez Deloitte et comme senior consultant chez Roland Berger.

Entré chez Ackermans & van Haaren en 2008



Piet Bevernage (°1968, belge)

Secrétaire général et membre du comité exécutif

- Licencié en droit (KU Leuven - 1991) ; LL.M. (University of Chicago Law School - 1992).
- Il a travaillé comme avocat au sein des départements Corporate et M&A de Loeff Claeys Verbeke.

Entré chez Ackermans & van Haaren en 1995



André-Xavier Cooreman (°1964, belge)

Membre du comité exécutif

- Licencié en droit (KU Leuven - 1987) ; International Relations (Johns Hopkins University, Bologna Campus - 1988) ; Tax Management (ULB - 1991).
- Il a travaillé pour l'International Development Law Institute (Course Assistant, Italie), Shell Group (Legal Counsel, Pays-Bas), Fortis Banque (Corporate & Investment Banking), McKinsey & C° (Consultant) et Banque Degroof (Responsable Secteur public).

Entré chez Ackermans & van Haaren en 1997



Piet Dejonghe (°1966, belge)

Membre du comité exécutif

- Licencié en droit (KU Leuven - 1989) ;
Post-graduat en gestion (KU Leuven - 1990) ;
MBA (Insead - 1993).
- Il était auparavant avocat attaché à Loeff Claey's Verbeke et était actif comme consultant auprès du Boston Consulting Group.

Entré chez Ackermans & van Haaren en 1995



Koen Janssen (°1970, belge)

Membre du comité exécutif

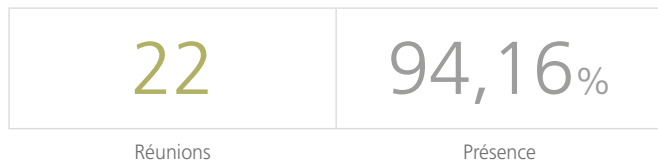
- Ingénieur civil en électromécanique (KU Leuven - 1993) ;
MBA (IEFSI, France - 1994).
- Il a travaillé pour Recticel, ING Investment Banking et ING Private Equity.

Entré chez Ackermans & van Haaren en 2001



Comité exécutif - de gauche à droite : Koen Janssen, Jan Suykens, John-Eric Bertrand, André-Xavier Cooreman, Piet Bevernage, Tom Bamelis, Piet Dejonghe

6.2 Rapport d'activités



Le comité exécutif est notamment responsable de la gestion journalière d'Ackermans & van Haaren et prépare les décisions qui doivent être prises par le conseil d'administration.

Au cours du dernier exercice, le comité exécutif a préparé et suivi la participation aux conseils d'administration des filiales, étudié de nouvelles propositions d'investissement (à la fois pour les participations actuelles et en dehors de celles-ci), approuvé des désinvestissements, préparé les rapports financiers trimestriels, semestriels et annuels et étudié l'impact des modifications de loi importantes pour la société.

7. Politique de diversité

Ackermans & van Haaren est convaincu de l'incidence positive d'une politique du personnel axée sur la diversité en matière de performances et de capacités d'innovation de ses participations et s'emploie activement à garantir la complémentarité de la composition du conseil d'administration et du comité exécutif (et ce, aussi bien sur le plan du parcours professionnel et des aptitudes que de l'équilibre entre membres hommes et femmes). Au niveau du groupe, l'une des priorités est d'attirer, de former et d'accompagner des collaborateurs talentueux dotés d'une expérience et de connaissances complémentaires.

A l'échelon du conseil d'administration, cette politique se manifeste par la procédure de sélection de nouveaux candidats-administrateurs (telle qu'elle figure dans l'article 2.2.2 de la Charte) : le premier critère de sélection veille à la complémentarité en matière d'aptitudes professionnelles, de connaissances et d'expérience et le quatrième critère stipule l'obligation d'envisager la candidature de candidats de sexes différents tant que et à chaque fois que le conseil d'administration n'est pas composé d'au moins un tiers d'administrateurs de l'autre sexe.

Le conseil actuel comporte trois administrateurs de sexe féminin (30%) et sept administrateurs de sexe masculin (70%), dotés d'un éventail diversifié de formations et d'expérience professionnelle. Au 31 décembre 2017, cinq administrateurs étaient âgés de 50 ans ou moins (50%) et cinq administrateurs étaient âgés de plus de 50 ans (50%).

S'agissant de la composition du comité exécutif (cf. Charte, article 4.2), le conseil d'administration doit veiller à ce que les membres disposent de parcours professionnels diversifiés et de compétences complémentaires. Le conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren aspire à ce que la vision à long terme de la société soit prise à bras-le-corps par des hauts responsables qui diffusent activement les valeurs de l'entreprise et contribuent par là même à la création de valeur ajoutée. Cette politique se traduit, entre autres, par une préférence pour le développement interne des jeunes talents. Jusqu'à présent, tous les membres du comité exécutif étaient désignés au sein de l'équipe interne de Ackermans & van Haaren sur la base de leurs mérites personnels.

Le recrutement constitue le point de départ d'une politique de diversité solide. En 2017, Ackermans & van Haaren a engagé deux nouveaux collaborateurs, un homme et une femme, tous les deux âgés de moins de 35 ans, bénéficiant respectivement d'une formation financière et juridique, afin de renforcer l'équipe multidisciplinaire. Pour plus d'informations sur la politique de diversité, nous vous renvoyons à la déclaration en matière d'informations non financières.

Pour conclure, AvH investit constamment dans la formation, l'accompagnement de carrière et la rétention des collaborateurs. Ce processus se concrétise à la fois par l'élargissement et l'approfondissement des connaissances grâce à des formations, séminaires et ateliers, par une perspective d'épanouissement au sein d'Ackermans & van Haaren et du groupe, ainsi que par l'offre d'une politique de rémunération conforme aux normes du marché.

8. Audit interne et externe

8.1 Audit externe

Le commissaire de la société est Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCBVA, représenté par Patrick Rottiers et Wim Van Gasse. Le commissaire assure l'audit externe tant sur les chiffres consolidés que sur les chiffres statutaires d'Ackermans & van Haaren et rend compte deux fois par an au conseil d'administration. Le commissaire a été nommé lors de l'assemblée générale ordinaire du lundi 23 mai 2016 pour une période de trois ans qui s'étend jusqu'à l'assemblée générale ordinaire du 27 mai 2019.

En 2017, la rémunération annuelle payée au commissaire pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés d'Ackermans & van Haaren s'élève à 56.100 euros (hors TVA). Par ailleurs, un montant supplémentaire de 5.100 euros (hors TVA) a été payé à Ernst & Young Tax Consultants pour des conseils fiscaux. La rémunération totale qu'Ackermans & van Haaren et ses filiales consolidées ont payée à Ernst & Young pour les activités d'audit s'élevait à 1.559.178 euros (en ce compris les 56.100 euros mentionnés ci-dessus).

8.2 Audit interne

L'audit interne est effectué par les 'group controllers', qui rendent compte au comité exécutif. Au moins une fois par an, les group controllers rendent compte directement au comité d'audit.

8.3 Caractéristiques principales du contrôle interne et des systèmes de gestion en ce qui concerne le processus de reporting financier et l'élaboration des comptes annuels consolidés

Le conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren est responsable de l'évaluation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Via le système existant, le conseil d'administration vise, au niveau du groupe, à veiller à la réalisation des objectifs du groupe, et au niveau des filiales, à s'assurer de la mise en place de systèmes adéquats tenant compte de la nature de la société en question (taille, type d'activités,...) et de sa relation avec Ackermans & van Haaren (participation de contrôle, convention d'actionnaires,...). Compte tenu, d'une part, du portefeuille diversifié et d'autre part, de la taille limitée de l'effectif au niveau du holding, le choix s'est porté sur un modèle de contrôle interne adapté, qui inclut néanmoins tous les éléments essentiels d'un système classique. Le système de contrôle interne et de gestion des risques se caractérise par une structure transparente et collégiale. Le comité exécutif délibère et décide de manière consensuelle. Dans ce cadre, les risques sont identifiés de façon continue et analysés d'une manière adéquate. Des mesures appropriées sont ensuite proposées en vue de l'acceptation, de la limitation, du transfert ou de la prévention des risques identifiés. Ces évaluations et décisions sont clairement consignées et documentées afin de permettre un suivi rigoureux.

Le conseil d'administration estime par ailleurs que la publication en temps utile d'une information financière complète, fiable et pertinente, dans le respect des normes IFRS et des règles belges en matière d'information financière, à l'attention de toutes les parties internes et externes concernées, constitue un élément essentiel de sa politique de gouvernance d'entreprise. Le contrôle interne et les

systèmes de gestion en matière d'information financière visent à satisfaire au maximum ces exigences.

8.3.1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue le cadre dans lequel sont mis en place les systèmes de contrôle et de gestion des risques. Il comprend les éléments suivants :

a. Intégrité et éthique

Les valeurs familiales qui sont à la base de la réussite du groupe se traduisent aujourd'hui par une relation fondée sur le respect entre les différentes parties prenantes, à savoir les actionnaires, la direction, le conseil d'administration et le personnel, mais aussi les partenaires commerciaux. Ces valeurs sont transmises au quotidien par la direction, mais sont aussi reprises de manière explicite dans les 'Directives internes à l'entreprise' afin qu'elles soient claires pour tous.

b. Compétences

La collaboration au sein d'une équipe professionnelle constitue une autre pierre angulaire de la politique d'Ackermans & van Haaren. Le groupe veille ainsi tout particulièrement à pourvoir de manière équilibrée aux différentes fonctions dans l'organisation en y plaçant des personnes de qualité. Une attention particulière est en outre accordée aux formations, afin d'affiner sans cesse les connaissances. Des personnes de valeur, avec l'expérience et la mentalité requises, dans la fonction adéquate : telle est la base du système de contrôle interne et de maîtrise des risques du groupe. Ceci s'applique également au niveau du conseil d'administration et du comité d'audit, où l'on fait en sorte que le bagage et l'expérience des membres soient complémentaires.

c. Organe de gestion / comité d'audit

Le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration et, par extension, de ses comités consultatifs, parmi lesquels le comité d'audit, sont décrits clairement dans la Charte. Il est ainsi précisé que le comité d'audit exerce un contrôle sur le reporting financier du groupe, le système de contrôle interne et de gestion des risques, le fonctionnement de l'audit interne et externe.

d. Structure organisationnelle, responsabilités et compétences

Comme indiqué précédemment, Ackermans & van Haaren s'appuie sur une structure organisationnelle très transparente dans laquelle les décisions sont prises collégalement par le comité exécutif. La structure organisationnelle et les compétences sont décrites clairement dans les 'Directives internes à l'entreprise'.

8.3.2 Processus de gestion des risques

Les risques sur le plan de reporting financier peuvent être résumés comme suit.

Risques au niveau des filiales : ces risques sont très variés par nature et sont pris en charge par la participation des 'investment managers' d'Ackermans & van Haaren aux réunions des conseils d'administration et des comités consultatifs des filiales, des instructions claires en matière de reporting à l'adresse des filiales avec des délais et des formats et règles d'évaluation uniformes, et un audit externe portant sur les chiffres semestriels et annuels et tenant compte des éléments de contrôle interne et de gestion des risques au niveau de la société en question.

Risques sur le plan de la transmission d'informations : ces risques sont contrebalancés par un audit IT périodique, une approche proactive par la mise en œuvre de mises à jour, des dispositifs de sauvegarde et la réalisation en temps voulu de tests de l'infrastructure IT. Des plans de 'business continuity' et 'disaster recovery' ont également été prévus.

Risques sur le plan des réglementations changeantes : ces risques sont contrebalancés par un suivi rigoureux du cadre législatif en matière de reporting financier, ainsi que par un dialogue proactif avec le commissaire.

Il y a enfin le risque pour l'intégrité, qui est pris en charge par une intégration maximale de la comptabilité et du logiciel de reporting, un reporting interne détaillé à différents niveaux et une évaluation proactive des transactions complexes et importantes.

8.3.3 Activités de contrôle

Comme indiqué ci-dessus dans la section consacrée aux risques, différents contrôles sont mis en place au niveau du reporting financier afin de pouvoir répondre de manière optimale aux objectifs fixés en matière de reporting.

Premièrement, une série de contrôles de base comme la séparation des fonctions et la délégation de pouvoir sont prévus dans les cycles administratifs au niveau du groupe : achats, payroll et (dés)investissements. Ceci fait en sorte que seules des transactions licites soient traitées. L'intégration de la comptabilité et du logiciel de reporting au niveau du groupe permet de pallier une série de risques pour l'intégrité. D'autre part, une infrastructure IT stable, avec les systèmes de sauvegarde requis, permet d'assurer une transmission appropriée de l'information.

Des instructions claires en matière de reporting avec des délais communiqués en temps voulu, des formats de reporting standardisés et des règles d'évaluation uniformes permettent de se prémunir d'une série de risques quant à la qualité des rapports émanant des filiales.

Il existe par ailleurs un cycle d'audit externe portant à la fois sur le reporting consolidé du groupe et le reporting des filiales. Ce contrôle externe a également comme but de faire une évaluation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques au niveau des filiales et de rendre compte de cette évaluation au commissaire d'Ackermans & van Haaren.

Il existe, enfin, un système de vérification interne du reporting financier par les différents niveaux de gestion et de direction. Cette vérification interne est réalisée préalablement au reporting externe.

Les modifications au niveau du cadre législatif concernant le reporting financier sont suivies de près et l'impact sur le reporting du groupe est analysé de manière proactive avec la direction financière et l'auditeur externe.

8.3.4 Information et communication

Dans la Charte, il est stipulé que tout collaborateur d'Ackermans & van Haaren peut s'adresser directement au président du conseil d'administration et/ou au président du comité d'audit pour leur faire part d'éventuelles irrégularités en ce qui concerne le reporting financier ou d'autres questions.

8.3.5 Pilotage

Le système de contrôle interne et de gestion des risques est testé annuellement par l'un des 'group controllers' qui en vérifie l'efficacité et la bonne application. Ceci fait l'objet d'un rapport à l'adresse du comité d'audit.

9. Structure de l'actionnariat

9.1 Structure de l'actionnariat

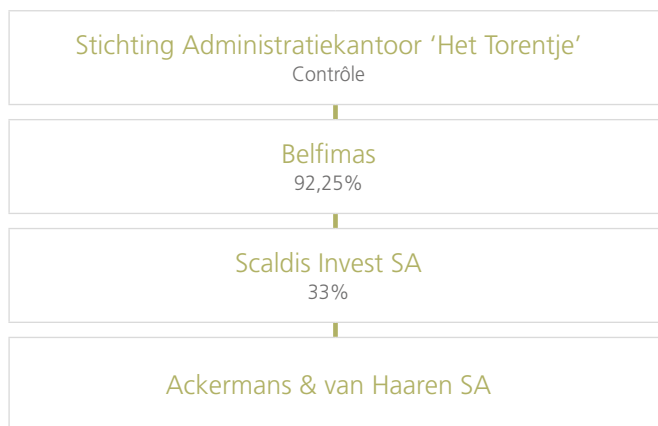
Scaldis Invest possède 11.054.000 actions, ce qui représente une participation de 33% dans le capital d'Ackermans & van Haaren. Scaldis Invest est à son tour contrôlée par Belfimas, qui détient une participation de 92,25% dans le capital de Scaldis Invest. Le contrôle final sur Scaldis Invest est exercé par Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje'.

9.2 Participations croisées

Ackermans & van Haaren détient, au 31 décembre 2017, 362.257 actions propres. Ces actions ont été principalement acquises en vue de couvrir le plan d'options sur actions.

9.3 Présentation schématique

La situation de l'actionnariat, telle qu'on la connaît au 31 décembre 2017, peut être représentée comme suit :



9.4 Actionnaire de référence

Belfimas est (indirectement) l'actionnaire de référence d'Ackermans & van Haaren. Le seul objet de Belfimas est d'investir, directement ou indirectement, en actions Ackermans & van Haaren. Tout transfert de titres émis par Belfimas est soumis à un droit d'approbation statutaire du conseil d'administration de Belfimas. Deux administrateurs d'Ackermans & van Haaren, à savoir Luc Bertrand et Frederic van Haaren, sont membres du conseil d'administration de Belfimas. Le conseil d'administration n'a connaissance d'aucune convention entre actionnaires d'Ackermans & van Haaren.

10. Comply or explain

La Charte d'Ackermans & van Haaren ne déroge aux recommandations du Code que sur un point :

- Composition du comité des nominations

Conformément à la disposition 5.3./1 de l'Annexe D du Code, le comité des nominations doit être constitué d'une majorité d'administrateurs indépendants non exécutifs. Le comité des nominations d'Ackermans & van Haaren est constitué de tous les membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration estime cependant qu'en tant qu'ensemble, il est mieux à même d'évaluer sa taille, sa composition et la planification de sa succession.

IV Rapport de rémunération

1. Procédure pour l'élaboration d'une politique de rémunération et pour la fixation du niveau de rémunération

En 2017, la société a suivi la procédure suivante pour l'élaboration de sa politique de rémunération et la fixation du niveau de rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du comité exécutif.

1.1 Politique de rémunération

Le comité des rémunérations, lors de sa réunion du 29 mars 2017, a examiné le projet de rapport de rémunération qui, conformément à l'article 96, §3 C. Soc., constitue une section spécifique de la Déclaration de gouvernance d'entreprise, et s'est assuré que le projet de rapport contenait toutes les informations légales.

Le comité a ensuite vérifié si le paiement de la rémunération variable aux membres du comité exécutif respectait les recommandations qu'il avait formulées à ce sujet lors de sa réunion du 18 novembre 2016. Il est rappelé que l'assemblée générale extraordinaire du 25 novembre 2011 a autorisé le conseil d'administration, par dérogation à l'article 520ter, deuxième alinéa C. Soc., à lier l'entièreté de la rémunération variable des membres du comité exécutif à des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'un an.

Enfin, le comité a proposé de maintenir la rémunération fixe des administrateurs (jetons de présence inclus) pour l'exercice 2017 au même niveau qu'en 2016.

1.2 Niveau de rémunération

La rémunération des membres du comité exécutif comprend cinq composantes (infra, 2.1). Ces composantes sont évaluées chaque année, en général lors d'une réunion en novembre, par le comité des rémunérations, lequel vérifie si elles sont conformes au marché. Cette vérification est effectuée à partir de données publiques (p.ex. données de rémunération reprises dans les rapports annuels d'autres sociétés cotées comparables) et/ou d'études salariales. Les modifications proposées par le comité des rémunérations sont ensuite soumises pour approbation au conseil d'administration.

La rémunération des administrateurs non exécutifs se compose uniquement d'une rémunération fixe. Cette rémunération fixe comprend une rémunération de base, une rémunération complémentaire selon que l'administrateur en question est membre d'un comité déterminé et un jeton de présence par participation à une réunion du conseil d'administration, du comité d'audit ou du comité des rémunérations. La rémunération des administrateurs non exécutifs est évaluée périodiquement par le comité des rémunérations.

Les modifications proposées par le comité des rémunérations sont soumises pour approbation à l'assemblée générale.

2. Application de la politique de rémunération aux membres du comité exécutif en 2017

2.1 Principes

La rémunération des membres du comité exécutif comprend cinq composantes : (i) une rémunération fixe, (ii) une rémunération variable, à savoir un bonus (en espèces) lié au résultat net consolidé, (iii) des options sur actions, (iv) une assurance de groupe de type 'contribution fixe' (pension complémentaire, capital

en cas de décès, allocation d'invalidité et pension d'orphelin) et une assurance hospitalisation, et enfin (v) une voiture de société et un smartphone.

La société vise un mélange motivant entre une rémunération fixe conforme au marché, d'une part et une combinaison d'incitants à court terme (comme le bonus annuel en espèces) et d'incitants à long terme (options sur actions), d'autre part.

La rémunération fixe des membres du comité exécutif (émoluments, assurance de groupe et hospitalisation, voiture de société) évolue en fonction de leurs responsabilités et de leur expérience, ainsi que des développements sur le marché.

Le bonus accordé aux membres du comité exécutif dépend de critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables, mesurés sur une période d'un exercice, et notamment du résultat net consolidé. Il n'existe pas de plan d'incitation en espèces à long terme. Le bonus est payé en espèces, après approbation par le conseil d'administration du résultat net consolidé de l'exercice précédent.

L'attribution d'options sur actions n'est pas liée à des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables. Le conseil d'administration statue sur l'attribution d'options sur actions aux membres du comité exécutif, sur recommandation du comité des rémunérations. L'attribution intervient dans le cadre d'un plan d'options sur actions qui a été approuvé en 1999 par le conseil d'administration et qui prévoit également des incitants pour d'autres personnes que les membres du comité exécutif. Conformément à la législation fiscale applicable, les membres du comité exécutif sont chargés de l'attribution des options sur actions. La valeur de cette composante de la rémunération dépend de l'évolution du cours de l'action.

2.2 Importance relative de chaque composante de la rémunération

La part relative de chaque composante dans la rémunération totale des membres du comité exécutif s'établissait comme suit en 2017 :

Rémunération fixe	41,91%
Bonus	41,25%
Options sur actions	8,44%
Assurance de groupe et hospitalisation	7,83%
Voiture de société et smartphone	0,57%

2.3 Caractéristiques des options sur actions

Les options sur actions qui sont attribuées dans le cadre du plan d'options sur actions d'Ackermans & van Haaren ont les caractéristiques suivantes :

- Offre : mi-janvier.
- Prix d'exercice : prix déterminé sur la base de la valeur la plus basse entre (i) le cours de clôture de l'action avant la date de l'offre et (ii) le cours de clôture moyen de l'action au cours des 30 jours précédant l'offre.
- Période d'exercice : les options sont exerçables à partir de la fin de la troisième année civile suivant l'année pendant laquelle l'offre a eu lieu et jusqu'à la fin de la huitième année à compter de la date de l'offre.

2.4 Changements dans la politique de rémunération

La politique de rémunération n'a pas subi, en 2017, de changements notables par rapport à 2016.

2.5 Politique de rémunération pour les deux prochains exercices (2018-2019)

Le conseil d'administration prévoit de ne pas modifier fondamentalement la politique de rémunération pendant l'exercice en cours et le suivant.

2.6 Rémunération du CEO

Le montant brut de la rémunération et autres avantages accordés en 2017, directement ou indirectement, par Ackermans & van Haaren ou ses filiales au CEO, peuvent être ventilés comme suit :

Statut	indépendant
Rémunération fixe	€ 526.320
Rémunération variable	€ 731.410
Options sur actions (base imposable)	€ 107.772
Assurance groupe (type 'contribution fixe') et assurance hospitalisation (primes versées par la société)	€ 103.968
Avantages en nature (voiture de société et smartphone)	€ 5.111

2.7 Rémunération des autres membres du comité exécutif

Le montant global brut de la rémunération et autres avantages accordés en 2017, directement ou indirectement, par Ackermans & van Haaren ou ses filiales aux autres membres du comité exécutif, peuvent être ventilés comme suit :

Statut	indépendant
Rémunération fixe	€ 1.981.152
Rémunération variable	€ 1.737.099
Options sur actions (base imposable)	€ 397.409
Assurance groupe (type 'contribution fixe') et assurance hospitalisation (primes versées par la société)	€ 364.581
Avantages en nature (voiture de société et smartphone)	€ 29.269

2.8 Options exercées par et options accordées aux membres du comité exécutif en 2017

(i) Exercées en 2017

En 2017, cinq membres du comité exécutif ont exercé au total 36 000 options.

Nom	Nombre	Prix d'exercice	Année d'attribution
Tom Bamelis	4.000	56,11	2012
Tom Bamelis	4.000	61,71	2013
John-Eric Bertrand	2.000	56,11	2012
John-Eric Bertrand	1.000	61,71	2013
Koen Janssen	2.500	56,11	2012
Jan Suykens	5.500	62,12	2007
Jan Suykens	5.500	60,81	2011
Jan Suykens	5.500	56,11	2012
André-Xavier Cooreman	2.000	61,71	2013
André-Xavier Cooreman	2.000	60,81	2011
André-Xavier Cooreman	2.000	62,12	2007

(ii) Attribuées en 2017

Echéance	13 janvier 2025
Prix d'exercice	€ 128,30
Jan Suykens	8.000
Piet Dejonghe	5.500
Tom Bamelis	5.000
Piet Bevernage	5.000
André-Xavier Cooreman	5.000
Koen Janssen	5.000
John-Eric Bertrand	4.000
Total	37.500

2.9 Principales conditions contractuelles

Les contrats des membres du comité exécutif contiennent les dispositions usuelles en matière de rémunération (fixe et variable), de non concurrence et de confidentialité. Les contrats ont une durée indéterminée. Aucun contrat n'a été conclu après le 1er juillet 2009, à l'exception des contrats conclus respectivement le 17 avril 2012, le 27 juin 2014 et le 3 juillet 2015 avec Koen Janssen, André-Xavier Cooreman et John-Eric Bertrand concernant leur mandat en tant que membre du comité exécutif dont ils font partie depuis, respectivement, le 1er avril 2012, le 1er juillet 2014 et le 1er juillet 2015.

Le président actuel du comité exécutif peut mettre fin à son contrat de manière unilatérale moyennant la notification d'un délai de préavis de 6 mois. La société peut mettre fin de manière unilatérale à ce contrat moyennant la notification d'un délai de préavis de 24 mois.

Les autres membres du comité exécutif peuvent mettre fin à leur contrat de manière unilatérale moyennant la notification d'un délai de préavis de 6 mois. La société peut mettre fin de manière unilatérale au contrat de ces membres moyennant la notification d'un délai de préavis de 18 mois. Ce délai peut être porté à 24 mois maximum en fonction de l'âge du membre concerné du comité exécutif au moment de la résiliation unilatérale du contrat par la société, excepté pour Koen Janssen, André-Xavier Cooreman et John-Eric Bertrand, dont les contrats de prestation de services indépendants sont postérieurs à l'entrée en vigueur de l'article 554, quatrième alinéa C. Soc., (à savoir le 3 mai 2010), qui

a introduit des limitations en ce qui concerne la durée des délais de préavis :

- 18 mois en cas de résiliation avant le 50ème anniversaire,
- 20 mois en cas de résiliation entre le 50ème et le 52ème anniversaire,
- 22 mois en cas de résiliation entre le 52ème et le 54ème anniversaire,
- 24 mois en cas de résiliation après le 54ème anniversaire.

Les contrats entre la société et les membres du comité exécutif contiennent désormais des dispositions concernant les critères d'attribution relatifs à la rémunération variable et prévoient un droit de recouvrement au profit de la société de la rémunération variable accordée sur la base de données financières incorrectes.

3. Rémunération des administrateurs exécutifs ou non exécutifs

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a proposé, le 27 mars 2013, d'adapter comme suit la rémunération des administrateurs, qui était restée inchangée durant les exercices 2011 et 2012, dès l'exercice 2013 :

Montant de base pour le président du conseil d'administration	€ 60.000
Montant de base pour les administrateurs	€ 30.000
Montant supplémentaire pour les membres du comité des rémunérations	€ 2.500
Montant supplémentaire pour le président du comité d'audit	€ 10.000
Montant supplémentaire pour les membres du comité d'audit	€ 5.000
Jeton de présence par participation à une réunion du conseil d'administration ou du comité d'audit ou des rémunérations	€ 2.500

Cette proposition a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 27 mai 2013. Au cours de l'assemblée susmentionnée, le président a précisé que le montant de 2.500 euros pour les jetons de présence devait être considéré comme un montant maximal. Le conseil d'administration a décidé de mettre cette augmentation en application de manière graduelle, à savoir 800 euros pour 2013, 1.600 euros pour 2014 et 2.500 euros pour 2015 et les années suivantes.

Compte tenu du fait que Luc Bertrand a été nommé président du conseil d'administration le 23 mai 2016 en remplacement de Jacques Delen et qu'en outre, dans l'intérêt du groupe, il est devenu ou est resté président de CFE, DEME et SIPEF et est resté administrateur de Delen Private Bank, Banque J.Van Breda & C° et Atenor (en ce qui concerne ce dernier, jusqu'à l'assemblée générale de 2018), le comité des rémunérations a proposé de lui accorder une rémunération fixe de 350.000 euros par an à compter du 1er juin 2016 ainsi que la mise à disposition d'une voiture de société. Cette proposition a été communiquée à l'assemblée générale du 23 mai 2016.

Chaque administrateur a reçu un tantième en 2017 (sur l'exercice 2016).

Les montants de la rémunération individuelle et autres avantages accordés aux administrateurs en 2017 par Ackermans & van Haaren s'établissent comme suit :

	Tantièmes	Jetons de présence
Alexia Bertrand	€ 30.000	€ 20.000
Luc Bertrand	€ 60.000	€ 20.000
Marion Debruyne bvba	€ 30.000	€ 17.500
Jacques Delen	€ 30.000	€ 20.000
Valérie Jurgens	€ 30.000	€ 15.000
Pierre Macharis	€ 32.500	€ 22.500
Julien Pestiaux	€ 37.500	€ 35.000
Thierry van Baren	€ 37.500	€ 35.000
Frederic van Haaren	€ 30.000	€ 20.000
Pierre Willaert	€ 40.000	€ 27.500
Total	€ 357.500	€ 232.500

Compte tenu du fait que les montants des rémunérations, tantièmes et jetons de présence ne sont pas en rapport avec l'importance des résultats, ces montants peuvent être assimilés à une rémunération fixe non liée aux prestations.

Pour être complet, il convient de préciser que Luc Bertrand a également reçu en 2017 un tantième de SIPEF pour un montant de 60.000 euros, dont la moitié est reversée à Ackermans & van Haaren. Jacques Delen a reçu en 2017, directement et indirectement, une rémunération d'un montant de 356.000 euros (y compris l'assurance-pension) en tant que président du conseil d'administration de Delen Private Bank et en tant que gérant d'entreprise de Delen Investments et il dispose d'une voiture de société. En tant qu'administrateur de SIPEF, il a également reçu un tantième de 29.000 euros en 2017. Les rémunérations payées par SIPEF à Luc Bertrand et Jacques Delen sont mentionnées dans le rapport financier annuel de SIPEF (Rapport des rémunérations - Rémunération des administrateurs non exécutifs) portant sur l'exercice 2017.

V Déclaration en matière d'informations non financières

En vertu de l'article 119, §2 C. Soc., tel qu'instauré par la loi du 3 septembre 2017, le rapport annuel doit comporter une déclaration en matière d'informations non financières. Cette déclaration est reprise dans le prochain chapitre de ce rapport annuel, dont il fait intégralement partie.

Au nom du conseil d'administration, le 19 mars 2018

Luc Bertrand
Président du conseil d'administration