

Rapport de gestion statutaire du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires

Sauf indication contraire, toute référence à « RHJI » ou « la Société » désigne RHJ International SA, une *société anonyme* de droit belge.

Les comptes annuels non consolidés de RHJI ont été préparés conformément aux exigences légales et réglementaires applicables à l'établissement des comptes en Belgique. La devise comptable de RHJI n'est plus le yen mais l'euro, et ce depuis le 1^{er} avril 2010. RHJI a également modifié le terme de son exercice du 31 mars au 31 décembre. Par conséquent, l'exercice clôturé au 31 décembre 2010 ne compte que 9 mois.

1. Revue opérationnelle et financière des comptes annuels non consolidés pour les exercices clôturés au 31 décembre et au 31 mars 2010

Présentation

RHJI se transforme en un groupe de services financiers dynamique doté d'une approche fortement axée sur le client. D'après RHJI, les clients se tournent aujourd'hui plus volontiers vers des institutions indépendantes de qualité supérieure présentant un modèle de conseil et de partenariat. RHJI exploitera ces opportunités en développant son modèle de banque d'affaires indépendante autour de 3 piliers : *les services bancaires* avec Kleinwort Benson et ses activités de gestion de patrimoine, de fiducie et ses services connexes ; *la gestion d'actifs* avec Kleinwort Benson Investors et ses stratégies multi-actifs et d'investissement spécialisées (environnement et perception de dividendes) ; et enfin *les activités de banque d'affaires*, en participant par exemple aux opportunités de co-investissement au côté de la clientèle et des investisseurs institutionnels.

RHJI continuera à liquider progressivement ses investissements industriels et à exploiter les opportunités de croissance dans les services financiers sous la marque Kleinwort Benson. Jusqu'au 30 avril 2011 inclus, RHJI a effectué ou convenu des investissements dans les services financiers à hauteur de 357 millions EUR et accepté de céder Niles pour 137 millions EUR. À l'exclusion de Niles, le portefeuille de RHJI au 31 décembre 2010 comprenait des investissements dans le secteur des services financiers ainsi qu'un portefeuille historique d'investissements industriels représentant respectivement 65 % et 35 %, pour une valeur comptable totale de 494,4 millions EUR, à l'exclusion des liquidités.

Portefeuille

Voici un résumé de l'évolution de la valeur comptable du portefeuille de RHJI sur l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 :

(En millions d'EUR)

Exercice clôturé le	31 mars 2010	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	31 décembre 2010
Investissements dans les services financiers					
Arecon	5,8	-	-	-	5,8
Kleinwort Benson Group	6,6	300,3	-	-	306,9
Quirin	19,3	-	-	-	19,3
Ripplewood (GP interest)	-	4,5	-	-	4,5
Autres	2,1	0,2	-	-	2,3
	33,8	305,0	-	-	338,8
Investissements dans le portefeuille industriel historique					
Asahi Tec	111,2	-	-	-	111,2
Niles	159,8	-	-	(22,8)	137,0
Honsel	52,8	-	-	(52,8)	-
Phoenix Seagaia Resort	46,8	-	-	(46,8)	-
Shaklee	51,4	-	(6,7)	-	44,7
SigmaXYZ	8,6	-	-	-	8,6
	430,6	-	(6,7)	(122,4)	301,5
Filiales de management	41,3	22,3	-	(12,0)	51,6
Total des participations	505,7	327,3	(6,7)	(134,4)	691,9
Espèces et valeurs disponibles ⁽¹⁾	410,1	-	(362,3)	-	47,8
Total du portefeuille	915,8	327,3	(369,0)	(134,4)	739,7

(1) Hors actions de trésorerie

Acquisitions

Les nouveaux investissements suivants ont été réalisés au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 :

- Le 1^{er} juillet 2010, RHJI, par le biais de sa filiale détenue à 100 % Kleinwort Benson Group, a finalisé l'acquisition de Kleinwort Benson pour un montant de 251,9 millions EUR, à l'exclusion des régularisations post-clôture. Le prix d'acquisition final s'est élevé à 256,1 millions EUR.
- Le 11 octobre 2010, RHJI, par le biais de sa filiale détenue à 100 % Kleinwort Benson Group, a finalisé l'acquisition de KBC Asset Management Limited (Dublin) pour un montant de 23,7 millions EUR. La société a été rebaptisée Kleinwort Benson Investors Dublin Limited (ci-après « Kleinwort Benson Investors »).
- Le 15 octobre 2010, RHJI s'est stratégiquement alignée avec Timothy Collins and Ripplewood Holdings LLC (« Ripplewood ») en fusionnant ses activités d'investissement avec celles de Ripplewood et en acquérant une participation de 13 % dans l'associé gérant de Ripplewood Partners II, L.P. (le « Fonds »), un fonds de capital-investissement

actuellement géré par Ripplewood. Désormais, Ripplewood se focalisera exclusivement sur les investissements de fonds existants et tous les nouveaux investissements devraient être effectués conjointement avec les activités de banque d'affaires de RHJI ou de ses sociétés liées. Le montant total versé s'est élevé à 15 millions EUR, dont une partie a été financée par un prêt intragroupe de 10 millions EUR octroyé par la filiale de RHJI, RHJI Services.

Cessions

Au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010, RHJ Shaklee Holdings, filiale à 100 % de RHJI détenant 40,7 % de Shaklee Global Group, Inc., a distribué 6,7 millions EUR via une réduction de son capital. L'excès de trésorerie distribué résultait de dividendes reçus de Shaklee Global group, Inc.

Dépréciations

Au 31 décembre 2010, RHJI enregistrait 134,4 millions EUR de charges de dépréciation, qui incluait principalement les éléments suivants :

- La valeur comptable de 52,8 millions EUR de l'investissement dans Honsel a été sortie du bilan à la suite du dépôt de bilan de Honsel le 25 octobre 2010.
- La valeur comptable de 46,8 millions EUR de l'investissement dans Phoenix Seagaia Resort a été sortie du bilan en raison de l'incertitude quant à sa capacité à poursuivre ses activités. Vous trouverez plus d'informations sur les résultats financiers de Phoenix Seagaia Resort ainsi que sur son endettement ci-dessous.
- La valeur comptable de 159,8 millions EUR dans Niles a été réduite de 22,8 millions EUR à la suite de l'accord de RHJI de vendre sa part de 77,9 % à Valeo pour 137 millions EUR. La vente n'a pas été finalisée et le prix de vente est sous réserve des régularisations de clôture, incluant des coûts potentiels de réhabilitation résultant de l'issue de la due diligence en matière d'environnement.
- La valeur comptable dans la filiale de RHJI, RHJI Services, a été réduite de 10,6 millions EUR pour refléter sa valeur d'actif net de 49,8 millions EUR. RHJI Services est une filiale de management qui propose des services de conseil et participe au financement au sein du groupe.

La Société a également examiné la valeur comptable de ses autres investissements tels qu'ils apparaissent dans ses comptes non consolidés correspondant à l'exercice clôturé le 31 décembre 2010, et préparés conformément aux normes comptables en vigueur en Belgique . La Société a notamment évalué si la valeur future recouvrable de chaque investissement dépassait sa valeur comptable. L'évaluation comprend l'examen et l'analyse (a) des cours boursiers de ses investissements dans des sociétés cotées, (b) des multiples de valorisation de groupes de sociétés comparables cotées et, (c) pour ce qui est des filiales consolidées, des prévisions de performances financières à partir des budgets et business plans préparés par leur management respectif. Il convient de souligner que la future valeur recouvrable des filiales consolidées de la Société a été déterminée en appliquant des multiples de valorisation en vigueur sur le marché aux prévisions de résultats non actualisés des filiales consolidées, et que les montants calculés n'ont pas vocation à donner une indication de la juste valeur actuelle ou de la valeur intrinsèque des investissements de la Société dans des filiales consolidées. D'après l'analyse ci-dessus et à l'exception de Honsel, Phoenix Seagaia Resort, Niles et RHJI Services, il

ressort que la valeur recouvrable future de chaque investissement est supérieure à sa valeur comptable, notamment parce que la plupart des investissements de la Société ont surperformé les anticipations à l'origine de la charge de dépréciation de l'exercice précédent, et parce que les business plans ont été ajustés en conséquence. La Société reste toutefois prudente quant aux perspectives économiques mondiales et face à l'incertitude économique actuelle, à la volatilité des marchés financiers et aux conséquences négatives potentielles du séisme au Japon. Elle a décidé de ne pas procéder à la reprise des charges de dépréciation précédemment comptabilisées sur ses investissements. La Société continuera de surveiller la valeur recouvrable de ses investissements et si, à l'avenir, les circonstances justifiant ces dépréciations ne s'appliquent plus, il sera possible d'annuler les dépréciations.

Une charge de dépréciation supplémentaire pourrait être enregistrée par RHJ Services si celle-ci ne devait pas récupérer les montants en souffrance des différents prêts consentis à Honsel et qui comprennent des facilités de garantie et de liquidité, ainsi que des facilités d'affacturage et de cession-bail. Le montant total échu de ces facilités s'élevait à 32,1 millions EUR au 31 décembre 2010, contre 35,1 millions EUR au moment du dépôt de bilan. Depuis le 31 décembre 2010, le solde restant dû a encore été réduit à 30,6 millions EUR. Le recouvrement de ces soldes ouverts dépend de l'issue de la procédure d'insolvabilité. Conformément à l'accord entre les créanciers régissant les dettes financières de Honsel, les facilités de garantie et de liquidité s'élevant au total à 20 millions EUR ont un rang inférieur à la facilité de crédit revolving et aux prêts des clients et du fournisseur totalisant 70 millions EUR, mais un rang supérieur au prêt de premier rang de 110 millions EUR et au prêt mezzanine de 30 millions EUR. Le solde restant dû actuel afférent aux facilités d'affacturage sans recours s'élève à 3,5 millions EUR, dont 2,3 millions EUR se rapportent à une filiale étrangère de Honsel qui poursuit ses activités. Les créances afférentes à la convention de leasing conclue avec la filiale de Honsel, Tafime Mexico, s'élèvent actuellement à 7,1 millions EUR et devraient être entièrement recouvrées.

Résultats des activités

La perte nette de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 s'est élevée à 168,3 millions EUR, contre 43,4 millions EUR sur l'exercice clôturé le 31 mars 2010. Elle comprenait :

- Une perte d'exploitation de 35,5 millions EUR.
- Des charges de dépréciation de 134,4 millions EUR sur Honsel, Phoenix Seagaia Resort, Niles et RHJ Services, mentionnées ci-dessus.
- Un gain financier net de 1,6 million EUR.

Liquidités et capitaux

Au 31 décembre 2010, les espèces et valeurs disponibles (dont les placements à court terme, mais hors actions de trésorerie) s'élevaient à 47,8 millions EUR, contre 410,1 millions EUR au 31 mars 2010. Cette diminution s'explique essentiellement par les facteurs suivants :

- L'investissement de 300,3 millions EUR dans Kleinwort Benson Group afin d'acquérir Kleinwort Benson et Kleinwort Benson Investors.
- L'investissement de 15 millions EUR dans l'acquisition de Ripplewood.

- L'investissement de 22,3 millions EUR dans différentes filiales de management, dont 18,7 millions EUR dans RHJI Services.
- Le rachat de 479.960 de ses propres actions pour un montant de 2,9 millions EUR. Au 31 décembre 2010, RHJI détenait 581.342 de ses actions propres, soit 0,7 % du total des actions en circulations. Le rachat d'actions fait partie d'un programme d'un montant de 2.500.000 actions (représentant 2,9 % du total des actions en circulation) et jusqu'à 15 millions EUR, comme annoncé le 10 décembre 2010. Ces actions devraient être octroyées aux employés de la Société dans le cadre de son plan d'intéressement. Le rachat est effectué par un établissement financier, conformément aux dispositions du Règlement (CE) n°2273/2003 du 22 décembre 2003 (en ce qui concerne les dérogations prévues pour les programmes de rachat).

2. Affectation du résultat

Le Conseil d'administration propose d'affecter la perte de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 de la façon suivante (en millions EUR) :

Perte sur l'exercice	(168,3)
Pertes reportées de l'exercice précédent	(43,3)
Perte à reporter	(211,6)

3. Déclaration conformément à l'Article 96, alinéa 6 du Code des sociétés

Le Conseil d'administration estime que les pertes enregistrées ces 2 derniers exercices ne sont pas représentatives du potentiel de RHJI à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires. Comme décrit ci-dessus, d'un holding industriel diversifié, RHJI effectue actuellement une conversion pour devenir une société de services financiers active et dynamique. RHJI prévoit de développer un portefeuille d'activités rentables ciblées sur la gestion de fortune, la gestion d'actifs spécialisés et les services de conseil financier. Le 23 février 2011, RHJI a annoncé la vente de sa participation de 77,9 % dans Niles pour un montant en espèces de 137 millions EUR, sous réserve des régularisations de clôture, incluant des coûts potentiels de réhabilitation résultant de l'issue de la due diligence en matière d'environnement. RHJI a l'intention de vendre à terme ses investissements industriels restants dans le but de soutenir la stratégie de croissance dans les services financiers, et espère que cette stratégie permettra de générer des produits de dividendes supérieurs à ses frais d'exploitation, lesquels sont progressivement réduits.

En conséquence, le Conseil d'administration propose de poursuivre les activités de RHJI et juge inutile toute mesure de redressement autre que la mise en œuvre du changement de stratégie décrit ci-dessus. Il estime également que la situation financière de RHJI est adaptée pour lui permettre de mener ses activités, et a donc préparé les comptes de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 en partant du principe que RHJI est en exploitation.

4. Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2010

- Le 23 février 2011, RHJI a annoncé la vente de sa participation de 77,9 % dans Niles pour un montant en espèces de 15,5 milliards JPY (137 millions EUR), sous réserve des régularisations de clôture, incluant des coûts potentiels de réhabilitation résultant de l'issue de la due diligence en matière d'environnement. La valeur comptable de l'investissement dans Niles au 31 décembre 2010 a été ajustée pour refléter les régularisations pré-clôture du prix de vente. RHJI continue de travailler en vue de conclure la transaction au cours du premier semestre de 2011.
- Le 10 mars 2011, Kleinwort Benson a convenu d'acquérir Close Brothers Offshore Group pour un montant de 29,1 millions GBP (34 millions EUR), sous réserve des régularisations concernant les actifs nets de l'activité au moment de l'acquisition. Cette transaction sera principalement financée par Kleinwort Benson. L'acquisition devrait être achevée vers la fin juillet, sous réserve du visa des organismes de réglementation compétents.
- Le 11 mars 2011, le nord du Japon a été touché par le séisme du Tohoku. Les unités de production d'Asahi Tec et de Niles, y compris un site situé dans la préfecture de Fukushima durement frappée, n'ont pas subi de dommages structurels matériels. La production a repris, bien qu'à faible capacité en raison de l'arrêt de la production des clients et des fournisseurs et de l'alimentation intermittente en courant. Situés au sud-est de la côte Pacifique du Japon, les sites de Phoenix Seagaia Resort n'ont pas été directement touchés par le séisme.

5. Recherche et développement

En tant que holding diversifié, RHJI n'exerce pas d'activités de recherche et développement.

6. Principaux risques et incertitudes

Comme toute entreprise commerciale, RHJI fait face à des risques et incertitudes, et les accepte, afin de générer un rendement pour ses actionnaires. Le Conseil d'administration est responsable de l'identification et de la gestion de ces risques, ainsi que du maintien de contrôles internes appropriés. RHJI est active dans différents segments d'activités puisque, d'un holding diversifié, elle effectue actuellement une conversion pour devenir une société de services financiers active et dynamique. Les risques rencontrés par la Société dans ses différents segments d'activités et les principes fondamentaux de son approche en matière d'atténuation et de gestion des risques sont présentés ci-dessous.

Risques liés à RHJI en qualité de holding

<i>Principaux risques et incertitudes</i>	<i>Description</i>	<i>Atténuation et gestion des risques</i>
<p><u>Risque stratégique</u></p> <p>D'un holding industriel diversifié, RHJI effectue actuellement une conversion pour devenir une société de services financiers active et dynamique. La pierre angulaire de cette mutation est l'acquisition de Kleinwort Benson, une entité de gestion de fortune et de services fiduciaires. Sous la marque Kleinwort Benson, la Société a l'intention d'asseoir sa nouvelle présence et d'élargir son offre de produits en se focalisant sur les services de gestion de fortune (y compris fiduciaires), de gestion d'actifs spécialisés et de conseil financier, le tout en profitant de son bilan sain et liquide comme avantage concurrentiel. RHJI va progressivement liquider ses investissements industriels afin de soutenir la stratégie de croissance de Kleinwort Benson et de miser sur d'autres activités de services financiers lucratives et à faible intensité de capital.</p>	<p>L'existence d'opportunités d'acquisition et d'investissement supplémentaires dans les services financiers est incertaine en raison de la concurrence et des conditions macroéconomiques, politiques, sociales et du marché. La Société peut ne pas être en mesure de réussir l'exécution du volet acquisition de sa stratégie d'affaires en raison de la difficulté d'identifier, d'acquérir ou de financer des acquisitions, ainsi que de problèmes imprévus susceptibles d'avoir un impact négatif sur les perspectives de la Société. La capacité de RHJI à financer ses acquisitions dépendra également largement de sa capacité à revendre ses investissements industriels, celle-ci pouvant être limitée, entre autres, par un accès restreint au crédit nécessaire d'une part pour refinancer sa dette au niveau des sociétés industrielles en portefeuille, et d'autre part pour permettre aux acheteurs potentiels de financer tout ou partie de leur acquisition.</p> <p>La stratégie de la Société consiste également en l'acquisition de participations minoritaires ou sans contrôle dans des sociétés publiques et privées et en des opérations de co-investissement menées par des tiers. Ces acquisitions et co-investissements peuvent être substantiels et s'avérer relativement plus risqués en raison de l'absence de contrôle de la Société, ce qui peut sensiblement affecter sa situation financière et ses résultats opérationnels.</p>	<p>Le Conseil d'administration a créé le Comité d'investissement et de stratégie, responsable notamment de la définition et de la préparation des options et propositions stratégiques (y compris les alliances, essaimages ou fusions, investissements, acquisitions, désinvestissements, restructurations du capital et introductions en bourse sur le marché secondaire) susceptibles de contribuer au développement de RHJI, afin de formuler des recommandations au Conseil d'administration.</p> <p>D'autres informations sur le Comité d'investissement et de stratégie de la Société sont fournies dans la partie IV « Gouvernance d'entreprise » du présent Rapport annuel de RHJI.</p>

<i>Principaux risques et incertitudes</i>	<i>Description</i>	<i>Atténuation et gestion des risques</i>
<p><u>Risque de marché</u></p> <p>La Société est exposée à des pertes résultant de variations des taux d'intérêt et des cours de change.</p>	<p>Hormis l'impact négatif lié aux emprunts contractés par les entreprises détenues par la Société, la hausse des taux d'intérêt peut avoir des répercussions négatives sur la valeur boursière de certains actifs de la Société du fait de son effet sur les taux d'actualisation et/ou les multiples de marché.</p> <p>Outre les risques de conversion et de transaction issus des fluctuations de change, le cours de l'action RHJI libellée en euros est exposé à l'évolution du taux de change entre l'euro et le yen puisqu'une part significative des actifs de la Société est située au Japon et que leur valeur comptable est libellée en yens. À la suite de l'acquisition de Kleinwort Benson, le cours de l'action RHJI libellée en euros est également soumis aux fluctuations du cours de change entre l'euro et la livre sterling.</p>	<p>Le senior management de la Société surveille l'impact des cours de change sur la valorisation de ses filiales avec une devise fonctionnelle autre que l'euro, et procède parfois à des couvertures de change.</p> <p>La Société ne couvre pas le possible impact négatif de l'augmentation des taux d'intérêt sur la valeur boursière de ses actifs.</p>
<p><u>Risque de liquidité</u></p> <p>La Société a besoin de liquidités suffisantes pour soutenir la stratégie de croissance de Kleinwort Benson et développer son activité de services financiers.</p>	<p>Toute pénurie de liquidités pourrait se traduire par la cession de certains holdings industriels en portefeuille à des conditions défavorables.</p>	<p>Au 31 décembre 2010, compte tenu des produits pro forma de la vente de Niles, RHJI disposait d'environ 200 millions EUR en espèces pour mettre en œuvre sa stratégie économique, et présentait un endettement nul. Les entreprises industrielles faisant partie du portefeuille de RHJI ont régulièrement recours à l'endettement et obtiennent des lignes de crédit selon leurs circonstances individuelles. À l'exception d'environ 600 millions JPY liés à la dette de Phoenix Seagaia Resort, de la mise en gage de certaines actions comme évoqué en note C5.13 des comptes consolidés et d'un certain soutien à l'égard de Kleinwort Benson, les entreprises et leurs prêteurs ne bénéficient généralement d'aucune garantie émise par RHJI.</p>

<i>Principaux risques et incertitudes</i>	<i>Description</i>	<i>Atténuation et gestion des risques</i>
<p data-bbox="163 151 537 199"><u>Réglementation, imposition, législation et marché boursier</u></p> <p data-bbox="163 207 537 427">La Société est cotée et opère sur un marché réglementé. Des modifications au niveau de la réglementation, de la législation ou de la base d'imposition peuvent affecter de manière significative ses performances.</p>	<p data-bbox="558 207 1497 394">Cotée sur Euronext Bruxelles, RHJI est soumise à la législation et à la réglementation belges concernant, entre autres, la communication d'informations financières, la gouvernance et autres types de divulgations, les contrôles internes et le délit d'initié. En conséquence, elle continuera à investir les ressources nécessaires pour être en conformité avec l'évolution des lois, réglementations et normes, et pour gérer ses risques boursiers.</p> <p data-bbox="558 435 1497 492">RHJI est un holding financier sous la surveillance de l'autorité des services financiers britannique (FSA) et est soumise au régime de fonds propres réglementaires.</p>	<p data-bbox="1518 207 1980 524">La Société maintient une structure d'entreprise avec des compétences spécialisées afin d'assurer la conformité avec les lois et réglementations applicables. Les fonctions juridiques et fiscales centrales surveillent l'évolution des régimes juridiques et fiscaux relatifs aux activités de la Société, et sont en contact régulier avec les autorités compétentes.</p> <p data-bbox="1518 565 1980 1073">Dans un environnement réglementaire extrêmement rigoureux à la suite du resserrement du crédit, la Société a reçu l'approbation des autorités de réglementation pour prendre le contrôle de Kleinwort Benson dans les différentes juridictions où elle opère. La Société et chacune de ses entités réglementées respectives maintiennent un bilan prudent et un ratio de fonds propres de niveau 1 élevé. Suivant de près les évolutions en matière de réglementation et engageant régulièrement le dialogue avec les autorités de réglementation, la Société pense être bien placée pour répondre aux modifications réglementaires.</p>

Risques liés à l'activité de services financiers de RHJ

Du fait de sa conversion en cours et de l'acquisition de Kleinwort Benson, la Société est exposée à certains risques spécifiques associés au secteur des services financiers. Les principaux investissements de la Société dans les services financiers sont organisés sous la participation directe de Kleinwort Benson Group Limited (« Kleinwort Benson Group »), une société holding détenue à 100 % et de droit britannique. Kleinwort Benson Group a adopté une structure de gouvernance du risque visant à développer une approche efficace, proactive et pluridisciplinaire de gestion du risque à l'échelle de l'entreprise, fondée sur une culture de risque redynamisée. Sous réserve de l'approbation par la FSA, cette structure comprend la création d'un Comité de risque stratégique au niveau de Kleinwort Benson Group, auquel les Conseils d'administration de Kleinwort Benson Bank Limited, Kleinwort Benson Channel Islands Holdings Limited et Kleinwort Benson Investors Dublin Ltd confient les missions suivantes : (i) assurer la surveillance et formuler des recommandations pour tous les risques survenant dans le cadre des activités, et (ii) garantir une prise de risques raisonnables conformément à une stratégie validée, dans un environnement contrôlé de manière adéquate et correspondant à l'appétence au risque de Kleinwort Benson Group. Dans le cadre de ses activités ordinaires, Kleinwort Benson accepte et est exposé aux principaux risques suivants :

<i>Principaux risques et incertitudes</i>	<i>Description</i>	<i>Atténuation et gestion des risques</i>
<p><u>Risque de crédit</u></p> <p>Risque de perte résultant du non-paiement d'un prêt ou de toute autre ligne de crédit par un débiteur.</p>	<p>L'offre de Kleinwort Benson Group à sa clientèle comprend un éventail de facilités de crédit. Tout manquement à recouvrer les montants prêtés ou les intérêts et frais associés aux prêts peut entraîner des charges de créances douteuses.</p>	<p>Pour les prêts consentis à sa clientèle, Kleinwort Benson Group maintient des politiques de crédit détaillées qui couvrent tous les aspects de la gestion du risque de crédit incluant notamment la stratégie de crédit, l'autorité d'approbation déléguée, les critères de souscription avec garantie de qualité et de provision.</p>
<p><u>Risque de contrepartie</u></p> <p>Tout manquement ou défaut d'un ou de plusieurs établissements financiers peut affecter de manière significative la situation financière de Kleinwort Benson Group. Le risque de règlement résulte du manquement d'une contrepartie à honorer ses obligations de remise de trésorerie, de titres ou autres actifs comme convenu par contrat, et du risque de perte en tentant de conclure la négociation.</p>	<p>D'importants montants de dépôts des clients sont des fonds que ceux-ci placent auprès d'autres établissements financiers.</p> <p>L'expansion des activités à revenu fixe peut engendrer un risque au moment du règlement des transactions et négociations.</p>	<p>Les limites maximales d'exposition au risque de crédit concernant les banques sont déterminées pour différents niveaux de qualité du crédit en se basant sur la probabilité d'un manquement et la qualité de garantie.</p> <p>La politique de crédit et de risque-pays pour les prêts à des contreparties est régie par les politiques de gestion de la trésorerie, lesquelles définissent les limites en se basant sur les dispositions réglementaires et les notations de crédit locales et demandent des documents de justification qualitative pour sélectionner chaque contrepartie. L'exposition au risque-pays se limite aux pays sélectionnés.</p> <p>Le risque de concentration est en outre atténué par des politiques limitant les fortes expositions.</p> <p>Les limites de règlement ont été fixées en accord avec une matrice de limite approuvée au niveau du Conseil d'administration.</p>

<i>Principaux risques et incertitudes</i>	<i>Description</i>	<i>Atténuation et gestion des risques</i>
<p><u>Risque de marché</u></p> <p>Les activités de Kleinwort Benson Group sont exposées à des pertes résultant de variations au niveau des cours de change et des taux d'intérêt. Le fait de ne pas détenir pour son propre compte des positions sur des actions et matières premières permet d'échapper activement à d'autres facteurs de risque de marché, comme le risque sur actions et le risque lié aux matières premières.</p>	<p>Kleinwort Benson Group peut avoir des visions stratégiques concernant les taux d'intérêt et créer une exposition au risque de taux d'intérêt pour refléter ces visions. Il considère également le risque de change comme le résultat des opérations de change des clients et peut détenir ces positions sans couverture immédiate avec le marché des changes.</p>	<p>Le risque de marché concernant l'exposition au risque de taux d'intérêt et de change est régi par les politiques de gestion de la trésorerie qui couvrent tous les aspects de la gestion du risque incluant notamment la politique de négociation et les limites de risque de taux d'intérêt et de change.</p> <p>Les expositions au risque de taux d'intérêt et de change sont soumises à un contrôle et à un reporting indépendants quotidiens et se bornent à certaines limites de valeur en risque et à une certaine sensibilité.</p> <p>L'exposition au risque de marché se limite aux devises de certains grands pays. Les exceptions requièrent l'approbation préalable du Conseil d'administration approprié. La société ne négociera pas activement des taux d'intérêt ou des cours de change pour le propre compte du groupe.</p>
<p><u>Risque opérationnel</u></p> <p>Kleinwort Benson Group fait face à un risque opérationnel découlant de problèmes de contrôles internes, d'erreurs humaines, de défaillances physiques des systèmes et d'autres risques d'exécution dans l'entreprise, ainsi que d'événements externes.</p>	<p>Le risque opérationnel est inhérent aux activités de Kleinwort Benson Group et comprend le risque de perte résultant d'une défaillance du système informatique, d'une fraude, d'une négligence et de défauts de processus. Un faible appétit pour le risque opérationnel est essentiel pour la préservation de la réputation et de la compétitivité du groupe. Le développement et la conservation d'une solide infrastructure ainsi que le maintien du personnel expérimenté sont primordiaux pour gérer le risque opérationnel dans un environnement bancaire très réglementé.</p>	<p>L'appétit de Kleinwort Benson Group est très limité concernant la création d'un risque opérationnel. Des politiques et procédures en matière de risque ont été élaborées sous la surveillance des Conseils du groupe afin de prévenir les risques opérationnels, ou de limiter leur impact négatif lorsqu'une prévention totale n'est pas avantageuse. L'efficacité de ces politiques et procédures est validée par le biais du Comité des risques à l'échelle de l'entreprise et du Modèle de risque opérationnel. Le Comité des risques doit s'assurer qu'il existe une couverture globale de tous les risques résultant du modèle d'entreprise et des capacités fonctionnelles de la société avec un niveau de surveillance proportionnel au risque perçu dans les processus sous-jacents. Des initiatives visant à améliorer les processus et à réduire ou éviter des pertes non souhaitées liées au risque opérationnel comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La collecte de données relatives aux événements causant des pertes afin de rendre compte en temps opportun des incidents, de l'impact et des tendances. b) L'examen du compte rendu des pertes par le management pour permettre d'y remédier et d'en tirer les leçons. c) Une évaluation régulière par audit interne afin de s'assurer que les faiblesses des processus sont identifiées et signalées et que des plans d'action préventive sont envisagés et mis en œuvre.

<i>Principaux risques et incertitudes</i>	<i>Description</i>	<i>Atténuation et gestion des risques</i>
<p><u>Risque de liquidité et de financement</u> Le risque de liquidité résulte de l'incapacité à remplir ses obligations de paiement à terme échu.</p>	<p>Le principal facteur de risque de liquidité provient de la collecte de dépôts souvent remboursables sur demande ou à brève échéance et de l'utilisation de ces dépôts pour financer des facilités de crédit à des emprunteurs et investir en bourse à long terme.</p>	<p>La principale clientèle de Kleinwort Benson Group réunit des clients d'entreprise et de détail bénéficiant d'une valeur nette très élevée avec un nombre relativement important de dépôts individuels et/ou d'actifs sous gestion. L'appel de Kleinwort Benson Group au financement de gros déposants est par conséquent limité. Le groupe assure atteindre un niveau de liquidité prudent en détenant suffisamment de trésorerie et de liquidités immédiatement disponibles. En outre, il maintient une base de dépôts suffisamment diversifiée en termes d'échéances et de variété.</p> <p>Le groupe adopte une approche décalée parmi différentes fourchettes de temps sur un tableau d'échéances. Des limites de liquidité sont définies par fourchette d'échéances et exprimées en pourcentage du passif-dépôts total.</p> <p>Des tests de résistance spécifiques à l'entreprise et au niveau de l'ensemble du secteur ont été réalisés, et les résultats ont prévu des politiques et coussins de liquidité, y compris des plans de financement de passifs éventuels suivant des scénarios défavorables.</p>
<p><u>Réglementation, imposition et législation</u> Kleinwort Benson Group opère dans un environnement très réglementé. Des modifications au niveau de la réglementation ou de la base d'imposition peuvent affecter de manière significative la situation financière du groupe et ses performances.</p>	<p>Une surveillance plus intensive de la part des autorités de réglementation compétentes à la suite de la crise du crédit pourrait aboutir à un niveau supérieur d'intervention réglementaire dans le secteur des services financiers en général. Au niveau de l'environnement réglementaire et législatif, des changements importants sont en cours et comprennent des modifications du régime de fonds propres réglementaires (« Bâle III »), des changements de type et de niveau de liquidité, et la révision des codes de rémunération. Ces changements, ainsi que d'autres attendus, pourraient s'appliquer aux opérations de Kleinwort Benson et accroître l'incertitude.</p>	<p>Kleinwort Benson Group surveille activement les évolutions en matière de réglementation et engage régulièrement le dialogue avec les autorités de réglementation. Le groupe et ses entités réglementées maintiennent un modèle prudent avec un bilan solide disposant de suffisamment de capitaux, et pensent être bien placés pour réagir aux modifications réglementaires.</p> <p>Kleinwort Benson Group dispose de manuels de conformité qui définissent des normes visant à garantir que les activités sont menées conformément aux lois, règles, codes et normes applicables requis par les autorités de réglementation, dans le respect permanent des principes d'intégrité et de négociation équitable. La conformité est une fonction indépendante dans le cadre de la structure de reporting de Kleinwort Benson au Chief Executive Officer, au Chief Risk Officer et au Président du Comité de risque stratégique.</p>

<i>Principaux risques et incertitudes</i>	<i>Description</i>	<i>Atténuation et gestion des risques</i>
<p><u>Risque de réputation</u></p> <p>Le risque de réputation signifie le risque de baisse de la réputation du groupe du point de vue de ses parties prenantes, incluant les clients, le personnel, les autorités de réglementation et le grand public, conduisant à une perte de rentabilité, de liquidité ou de capital.</p>	<p>Le risque de réputation peut résulter directement de toute action ou association portant directement atteinte à la réputation de la société, p. ex. tout impact négatif d'un rapport avec une quelconque activité ou industrie sensible ou avec un client de premier plan. Le risque de réputation résulte en outre de l'atteinte à la réputation du groupe en raison de pertes émanant d'autres catégories de risque, comme la perte due à des défaillances opérationnelles.</p>	<p>Kleinwort Benson group maintient une politique de risque de réputation, laquelle définit les activités interdites et sensibles et prévoit des procédures de renforcement si nécessaire. Des procédures d'acceptation de la clientèle sont en place pour identifier les clients à haut risque. En outre, Kleinwort Benson Group a conçu divers plans garantissant un niveau approprié de liquidité et de capital suivant différents tests de résistance, incluant un retrait massif de dépôts au cas où les clients remettraient en question la réputation de la banque et retireraient un montant significatif de fonds.</p>

Risques liés au portefeuille historique d'actifs industriels de RHJI

<i>Principaux risques et incertitudes</i>	<i>Description</i>	<i>Atténuation et gestion des risques</i>
<p>Chaque holding industriel constituant le portefeuille de la Société fait face à un ensemble de risques et d'incertitudes qui peuvent affecter la capacité de la Société à liquider ses investissements industriels, et peuvent par conséquent avoir un impact négatif sur sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie de redressement.</p> <p>La Société peut subir les conséquences négatives d'une évaluation du risque inadéquate et de systèmes de contrôle inefficaces en matière de détection et de prévention du risque au niveau de chaque activité.</p>	<p>Les holdings industriels en portefeuille sont exposés aux risques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les risques de stratégie liés aux conditions macroéconomiques et du marché, la réputation de la marque, l'intérêt du marché et la structure de l'activité. • Les risques opérationnels, y compris dans l'industrie automobile, hautement concurrentielle, liés à la concurrence, à l'innovation, à l'évolution de la demande et à la satisfaction du client. • L'approvisionnement et le coût des matières premières, la production et la distribution, la gestion des ressources, les relations de travail, la propriété intellectuelle, la sécurité et la responsabilité des produits, l'infrastructure informatique, la santé et la sécurité au travail, la protection de l'environnement, la protection des données et des actifs et la gestion des catastrophes. • Les risques financiers liés au niveau d'endettement, de trésorerie, d'impôt et d'audit, à la fiabilité des prévisions et du reporting, à la ponctualité du reporting, à la conformité aux normes comptables et à l'utilisation 	<p>La Société se fonde généralement sur l'évaluation des risques liés aux entreprises individuelles et sur les programmes de surveillance afin de gérer son exposition à ces risques, entre autres. Ces programmes ont été conçus d'après la nature et la taille spécifiques des activités de chaque entreprise. La Société suit ces programmes et s'efforce de limiter les effets négatifs liés à l'un de ces risques en maintenant une discipline opérationnelle et financière par le biais de la fonction d'audit interne, de sa représentation au sein du Conseil d'administration de ces entreprises, et au moyen de certains mécanismes de reporting.</p>

	<p>d'instruments de gestion financière tels que les stratégies de couverture ou d'utilisation de produits dérivés.</p> <ul style="list-style-type: none">• L'interruption des activités de la société ainsi que de celles des clients et fournisseurs résultant d'un certain nombre de causes potentielles, incluant des problèmes liés à la main-d'œuvre et à des grèves, des catastrophes naturelles, les conditions météorologiques, un incendie, des actes de vandalisme, des troubles civils, la guerre, des troubles politiques, des préoccupations de santé publique ou des défaillances mécaniques, qui pourraient affecter ou empêcher la capacité à fournir des services ou à fabriquer des produits.	
--	---	--

7. Gestion du risque et utilisation d'instruments financiers dérivés

Jusqu'au 31 mars 2010 inclus, la devise utilisée par RHJI était le yen japonais. Cependant, à la suite de la conversion de la Société et étant donné le développement axé sur l'Europe de sa stratégie de services financiers, la devise fonctionnelle de RHJI est devenue l'euro depuis le 1^{er} avril 2010. Les espèces et valeurs disponibles sont maintenues en euros, dollars américains, yens japonais et francs suisses et investies essentiellement dans des dépôts à terme. Au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010, RHJI a fait appel à plusieurs instruments financiers dérivés afin de couvrir l'exposition résultant de l'acquisition de Kleinwort Benson. Au 31 décembre 2010, l'encours notionnel de l'instrument était de 58,9 millions EUR avec une juste valeur correspondante de 0,3 million EUR.

8. Règles d'évaluation

Les règles d'évaluation ont été appliquées de manière cohérente au cours de tous les exercices présentés dans les comptes.

9. Intérêt des administrateurs – Article 523 du Code belge des sociétés

L'article 523 du Code belge des sociétés stipule que si un administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt personnel, de nature patrimoniale, opposé à une décision ou à une opération relevant des pouvoirs du Conseil d'administration de RHJI, l'administrateur concerné doit le communiquer aux autres administrateurs avant toute délibération du Conseil d'administration relative à cette opération. Les commissaires de RHJI doivent également en être informés. L'administrateur concerné ne peut assister aux délibérations relatives à la décision ou à l'opération opposée à son intérêt de nature patrimoniale, ni prendre part au vote. Un extrait du procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration décrivant les conséquences patrimoniales de l'opération pour RHJI, ainsi que la justification de la décision du Conseil d'administration, doivent être publiés dans le rapport de gestion du Conseil d'administration sur les comptes non consolidés de RHJI. Le rapport du Collège des commissaires portant sur les comptes annuels non consolidés doit contenir une description des conséquences patrimoniales qui résultent, pour RHJI, de chacune des décisions prises par le Conseil d'administration lorsque survient une situation de conflit d'intérêts.

Cette procédure a été appliquée à 3 reprises au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010, dans le cadre (a) de la prime proposée pour M. Fischer relative à ses performances en sa qualité de CEO de la Société au cours de la période allant du 1^{er} janvier au 15 juillet 2010 et l'accélération suggérée de l'acquisition d'actions subordonnées attribuées à M. Fischer en avril 2009 dans le cadre du plan d'intéressement de RHJ International, (b) de l'acquisition suggérée de Ripplewood et de 40 % du Fund II Interest de M. Collins et de ses sociétés liées, et (c) de la prime proposée pour M. Fischer relative à ses performances en sa qualité de CEO de la Société au cours de la période allant du 15 juillet au 31 décembre 2010. Les extraits des procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration de RHJI relatifs à ces décisions sont repris en Annexe 1 du présent rapport de gestion (dont elle fait partie intégrante).

10. Publication requise par l'article 34 de l'Arrêté royal belge du 14 novembre 2007

L'article 34 de l'Arrêté royal belge du 14 novembre 2007 impose la publication de certains types d'éléments lorsque ceux-ci sont susceptibles d'affecter la capacité d'un tiers à lancer une offre publique d'achat sur RHJI.

D'après ce texte de loi, RHJI doit publier ce qui suit :

- Conformément aux dispositions de l'article 8 des statuts de RHJI (publiés sur www.rhji.com), le Conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital en une ou plusieurs fois d'un montant maximum de 604.562.379 EUR, sous réserve de l'article 9 ci-après. Toute décision du Conseil d'administration visant à augmenter le capital de RHJI peut être effectuée :
 - Soit par apports en numéraire ou en nature, en ce compris avec prime d'émission indisponible, et par l'émission de nouvelles actions, en fonction de ce que le Conseil d'administration décidera dans chaque cas.
 - Soit par l'incorporation de réserves, en ce compris les réserves indisponibles, ou par l'incorporation de primes d'émission, dans chaque cas avec ou sans émission de nouvelles actions.

Cette autorisation est conférée au Conseil d'administration pour une durée de 5 ans, prenant cours à dater de la Publication (telle que définie ci-après) d'un extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 15 septembre 2009. Lorsqu'il est utilisé dans les présents statuts, le mot « Publication » désigne la publication au Moniteur belge.

Dans le cas d'une augmentation de capital de RHJI par le Conseil d'administration, dans le cadre du capital autorisé, le Conseil d'administration devra affecter toute prime d'émission à un compte indisponible qui constituera la même garantie envers les tiers que le capital de RHJI et ne pourra être réduit ou supprimé que par décision de l'Assemblée générale, statuant conformément aux conditions énoncées par l'article 612 du Code belge des sociétés (le « Code des sociétés »).

Les augmentations de capital décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation seront imputées sur la partie restante du capital autorisé prévu au premier alinéa du présent article 8.

- Conformément aux dispositions de l'article 12 des statuts de RHJI (publiés sur www.rhji.com), RHJI peut, sans autorisation préalable de l'Assemblée générale, conformément aux articles 620 et suivants du Code des sociétés et dans les limites énoncées par ces dispositions du Code des sociétés et de l'article 12 des statuts, acquérir en bourse ou hors bourse des actions à un prix unitaire se conformant aux exigences légales et ne pouvant en tout cas être inférieur de plus de 20 % au cours de clôture le plus bas des 30 derniers jours de cotation des actions sur Eurolist by Euronext Bruxelles qui précèdent cette acquisition. Cette faculté s'étend à de telles acquisitions en bourse ou hors bourse par une filiale directe de RHJI au sens et dans les limites de l'article 627, alinéa 1^{er} du Code des sociétés. Si RHJI acquiert des actions hors bourse, même auprès d'une de ses filiales, elle fera le cas échéant une offre d'acquisition aux mêmes conditions à tous les actionnaires, conformément à l'article 620, paragraphe 1^{er}, alinéa 1^{er}, 5° du Code des sociétés. Cette autorisation est accordée pour une période de

5 ans, prenant cours à compter de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 15 septembre 2009. RHJI peut, sans autorisation préalable de l'Assemblée générale et sans limite dans le temps, aux conditions précisées par l'article 622, paragraphe 2, alinéa 2 du Code des sociétés, aliéner ses propres actions sur une bourse de valeurs mobilières. Cette faculté s'étend à l'aliénation en bourse d'actions par toute filiale directe. RHJI peut, sans autorisation préalable de l'Assemblée générale et sans limite dans le temps, conformément à l'article 622, paragraphe 2, alinéa 1^{er} du Code des sociétés, aliéner ses propres actions hors bourse aux conditions déterminées par le Conseil d'administration. Cette faculté s'étend à l'aliénation hors bourse d'actions par toute filiale directe, aux conditions déterminées par le Conseil d'administration de celle-ci. Conformément aux articles 620 et suivants du Code des sociétés, le Conseil d'administration est autorisé à acquérir des actions propres pour le compte de RHJI lorsqu'une telle acquisition est nécessaire pour lui éviter un dommage grave et imminent. Cette autorisation est valable 3 ans à compter de la Publication d'un extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire du 16 septembre 2008.

11. Indépendance et compétences des membres du Comité d'audit – Article 96 du Code belge des sociétés

L'article 96 du Code belge des sociétés requiert la justification de l'indépendance et de la compétence d'au moins un des membres du Comité d'audit dans les domaines d'audit et comptables. Le Conseil d'administration confirme que le Comité d'audit se compose de 3 membres, qui sont tous les 3 indépendants conformément aux critères définis dans l'article 526ter du Code belge des sociétés. Le Conseil d'administration confirme en outre que les 3 membres sont suffisamment compétents dans les domaines d'audit et comptables de par leurs titres universitaires et leurs expériences professionnelles. Ils ont tous les 3 occupé plusieurs postes de cadres supérieurs au sein d'institutions financières majeures.

12. Publication imposée par la loi du 6 avril 2010

Conseil d'administration

Créée par la Commission bancaire, financière et des assurances belge («CBFA»), Euronext Bruxelles et la Fédération des Entreprises de Belgique, la Commission Corporate Governance belge a publié le 9 décembre 2004 un Code de gouvernance d'entreprise qui constitue un recueil sans obligation contraignante des meilleures pratiques pour les sociétés cotées. Ce Code, qui a été amendé le 12 mars 2009, contient également des recommandations (il est accessible à l'adresse www.corporategovernancecommittee.be). Conformément à ce Code belge de gouvernance d'entreprise, RHJI a adopté une Charte de gouvernance d'entreprise accessible sur le site Internet de RHJI (www.rhji.com). Celle-ci décrit les aspects principaux des règles et pratiques selon lesquelles RHJI opère et selon lesquelles les actionnaires peuvent s'attendre à ce que RHJI opère. Cette partie fait la synthèse de la structure de gouvernance d'entreprise de RHJI et fournit certaines informations factuelles que le Code belge de gouvernance d'entreprise recommande d'inclure dans ce Rapport annuel.

Pouvoirs et responsabilités

Conformément au Code belge des sociétés, RHJI est administrée par un Conseil d'administration doté des pleins pouvoirs en matière de gestion et de représentation, à l'exception des pouvoirs que la loi ou les Statuts de RHJI réservent à l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'administration approuve notamment la stratégie de RHJI telle que recommandée par le Comité d'investissement et de stratégie, il examine et approuve les comptes annuels et semestriels et présente à l'Assemblée générale une évaluation claire et complète de la situation financière de RHJI. Le Conseil d'Administration nomme le Chief Executive Officer et les membres des Comités du Conseil d'administration. S'il peut accorder un mandat spécial à un ou plusieurs Administrateurs, toutes ses autres décisions doivent être prises par l'ensemble de ses membres. Le Conseil a délégué la gestion journalière de RHJI à son Chief Executive Officer, M. Fischer (voir le chapitre «M. Fischer en sa qualité de Chief Executive Officer» ci-après), et certaines responsabilités relatives aux fusions et acquisitions au Comité d'investissement et de stratégie (voir «Comités du Conseil d'administration» ci-après).

Composition

Les membres du Conseil sont nommés par les actionnaires à l'Assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration. Les Statuts de RHJI prévoient que le Conseil d'administration se compose d'au moins 7 Administrateurs et 12 au plus. Les Statuts de RHJI prévoient également que tant que M. Collins (ainsi que les sociétés qui lui sont liées) détiendra, directement ou indirectement, au moins 5 % des actions existantes de RHJI, il aura le droit de présenter 2 candidats, parmi lesquels l'Assemblée générale devra en nommer au moins un au Conseil d'administration. Le Comité de nomination et de rémunération (voir le chapitre «Comité de nomination et de rémunération») nomme les autres candidats éligibles au Conseil d'administration. Pour avoir la qualité d'Administrateur indépendant, une personne doit satisfaire aux conditions énoncées à l'article 526ter du Code belge des sociétés.

Fonctionnement

Le Conseil d'administration est un organe collégial. Il délibère si la majorité de ses membres est présente ou représentée (excepté en cas de force majeure, auquel cas le quorum est de 3 Administrateurs présents ou représentés).

Le Conseil d'administration se réunit aussi régulièrement et aussi fréquemment que les intérêts de RHJI l'exigent.

Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, tout Administrateur ayant des intérêts contraires à ceux de RHJI doit en informer le Commissaire (voir le chapitre «Commissaire» ci-après) et les autres Administrateurs, et ne peut prendre part aux délibérations y afférentes. Durant l'exercice clôturé le 31 décembre 2010, le Conseil d'administration s'est réuni à 8 reprises, en plus des comptes rendus réguliers du management exécutif. Parmi les principales questions débattues par le Conseil d'administration durant l'exercice, citons : les comptes et rapports relatifs à l'exercice clôturé le 31 mars 2010, les activités et performances de la Société, l'acquisition de KBC Asset Management (Dublin) Limited (à présent Kleinwort Benson Investors), les autres acquisitions potentielles, les désinvestissements et le plan d'intéressement de la Société. La procédure de conflit d'intérêts telle que prévue à l'article 523 du Code belge des sociétés a été mise en œuvre à 3 reprises (voir la section 9 de ce rapport). Les Administrateurs ont participé à l'ensemble des réunions, à l'exception de M. Collins qui n'a pas assisté à 4

d'entre elles, de M. Döpfner qui n'a pas assisté à 2 d'entre elles, de M. Golub qui n'a pas assisté à 4 d'entre elles, de M. Häusler qui n'a pas assisté à 2 d'entre elles, de M. König qui n'a pas assisté à 5 d'entre elles, de M. Makihara qui n'a pas assisté à l'une d'entre elles et de M. Sillem qui n'a pas assisté à l'une d'entre elles.

Le tableau ci-dessous répertorie les membres actuels du Conseil d'administration. Chaque Administrateur exerce ses fonctions pour un mandat de 3 ans prenant fin à la date de l'Assemblée générale annuelle de juin 2011, à l'occasion de laquelle les comptes non consolidés relatifs à l'exercice clôturé en décembre 2010 seront approuvés. Les Administrateurs peuvent être reconduits dans leurs fonctions (et il est prévu qu'un nombre important d'Administrateurs ci-après se voit proposer un renouvellement de mandat lors de l'Assemblée générale annuelle susmentionnée).

La biographie de chaque administrateur est fournie ci après.

Nom	Age	Titre
D. Ronald Daniel ⁽³⁾⁽⁴⁾	81	Président du Conseil d'administration et du Comité de nomination et de rémunération
Timothy C. Collins ⁽⁴⁾	54	Président du Comité d'investissement et de stratégie
Leonhard Fischer ⁽⁴⁾	48	Chief Executive Officer
Mathias Döpfner ^{(1) (3)}	48	Administrateur
Harvey Golub	72	Administrateur
Gerd Häusler	59	Administrateur
Björn König ^{(1) (2)}	48	Administrateur
Jun Makihara ^{(1) (2) (3)}	53	Administrateur
Jeremy W. Sillem ^{(1) (2)}	60	Président du Comité d'audit et de conformité

(1) Administrateur indépendant conformément aux conditions énoncées à l'article 526ter du Code belge des sociétés.

(2) Membre du Comité d'audit et de conformité.

(3) Membre du Comité de nomination et de rémunération.

(4) Membre du Comité d'investissement et de stratégie

D. Ronald Daniel – Président du Conseil d'administration et du Comité de nomination et de rémunération.

Administrateur depuis le 1er avril 2005, M. Daniel est consultant en management depuis plus de 50 ans, dont 12 ans en qualité d'associé gérant de McKinsey & Company. Avant McKinsey, il était dans la U.S. Navy. De 1989 à 2004, M. Daniel a été Trésorier de l'Université de Harvard, et membre de la Harvard Corporation et Harvard Board of Overseers. Il était également Président de la Harvard Management Company (chargée de superviser les ressources de Harvard) et Président du Board of Fellows de la Harvard Medical School. M. Daniel est par ailleurs membre du Board of Trustees de Thirteen/WNET, de l'Université Rockefeller et de l'Université Brandeis. Il siège aussi au Council on Foreign Relations, il est Honorary Trustee de l'Institution Brookings, et Chairman Emeritus du Board of Trustees de l'Université de Wesleyan.

M. Daniel possède une licence de mathématiques de l'Université de Wesleyan et un M.B.A. de la Harvard Business School. Il est également titulaire d'un Doctorat honorifique ès lettres

(humanités) de l'Université de Wesleyan et un Doctorat honorifique en droit de l'Université de Harvard

Timothy C. Collins - Administrateur et Président du Comité d'investissement et de stratégie.

Administrateur de RHJI depuis la création de la Société en juin 2004, M. Collins a été nommé Président du Comité d'investissement et de stratégie en janvier 2009. Il a été co-Chief Executive Officer de RHJI de mai 2007 (lorsque M. Fischer a rejoint la Société) jusqu'en décembre 2008, après avoir été Chief Executive Officer de RHJI depuis la création de la Société en juin 2004 jusqu'en mai 2007. Administrateur de Citigroup Inc. depuis juillet 2009, M. Collins a également fondé Ripplewood Holdings LLC en 1995, dont il a occupé les fonctions de Senior Managing Director et de Chief Executive Officer jusqu'à ce que les activités d'investissement de la société fusionnent avec celles de RHJI le 15 octobre 2010. Il est actuellement consultant auprès de RHJI. De 1990 à 1995, M. Collins a dirigé le bureau d'Onex Corporation à New York, un holding de Toronto spécialisé dans l'acquisition de sociétés dans divers secteurs. Avant cela, il a occupé diverses fonctions chez Lazard Frères & Company, Booz, Allen & Hamilton et Cummins Engine Company. Mr. Collins est un membre du Comité d'investissement du New York State Common Retirement Fund, il participe également à diverses initiatives publiques et à but non lucratif, comme la Trilateral Commission, le Yale Divinity School Advisory Board, le Comité de conseillers de la Yale School of Organization et Management, le Comité de superviseurs du Weill Cornell Medical College et le Council on Foreign Relations. M. Collins est également Trustee au sein de la Carnegie Hall Society.

M. Collins possède une licence de philosophie de l'Université DePauw et un M.B.A. de la School of Organization et Management de Yale.

Leonhard Fischer - Administrateur et Chief Executive Officer.

M. Fischer a été nommé Chief Executive Officer en janvier 2009, après avoir été co-Chief Executive Officer de RHJI depuis mai 2007. M. Fischer est également membre du conseil d'administration de Julius Baer Group Ltd depuis avril 2009 ainsi que du conseil de AXA Konzern AG, depuis janvier 2007. Avant de rejoindre RHJI, M. Fischer a été Chief Executive Officer du Groupe Winterthur de 2003 à 2006 (filiale d'assurance du Groupe Credit Suisse), et membre du Directoire de Credit Suisse de 2003 à mars 2007. M. Fischer a rejoint le Groupe Credit Suisse après Allianz AG, où il était membre du Comité de direction et Directeur de la division Corporates & Markets depuis 2001. Auparavant, il était membre du Directoire de Dresdner Bank AG depuis 1998 et chez JP Morgan à Francfort depuis 1987.

M. Fischer a obtenu un M.A. en finance de l'université de Géorgie et un diplôme en gestion de l'université de Bielefeld.

Harvey Golub - Administrateur.

M. Golub est Administrateur de RHJI depuis septembre 2006. Il est Président non exécutif de Ripplewood Holdings, LLC. M. Golub est Président non exécutif du Conseil d'administration de Campbell Soup Company. Il est également membre des Conseils de direction du Lincoln Center for the Performing Arts, de l'American Enterprise Institute et du New York Presbyterian Hospital, ainsi que du Conseil consultatif de Miller Buckfire & Co., LLC. M. Golub a aussi été membre du

Conseil d'administration de Dow Jones & Company. Il a occupé la fonction de Président Directeur Général d'American Express de 1993 jusqu'à son départ en retraite en 2001. Avant de rejoindre American Express en 1991, il était associé principal chez McKinsey & Company.

M. Golub a étudié à l'Université de Cornell de 1956 à 1958 et obtenu une licence de l'Université de New York en 1961.

Mathias Döpfner – Administrateur.

Le Dr Döpfner a été nommé Administrateur de RHJI le 16 septembre 2008. Il est actuellement Président Directeur Général d'Axel Springer AG à Berlin, qu'il a rejoint en 1998 en qualité de Rédacteur en chef du quotidien Die Welt. Il est membre de son Conseil de direction depuis 2000. Mathias Döpfner a occupé diverses fonctions au sein de sociétés de médias au cours de sa carrière, dont celle de Rédacteur en chef des journaux Wochenpost et Hamburger Morgenpost. Depuis 2006, il est membre du Conseil d'administration de Time Warner, Inc. Il détient également certains titres honorifiques au sein d'organismes tels que l'American Academy, l'American Jewish Committee, l'Aspen Institute et le European Publishers Council (EPC). En 2010 il fut professeur invité en média à l'Université de Cambridge et devint membre du Collège St John.

Le Dr Döpfner a étudié la musicologie, l'allemand, et l'art dramatique à Francfort et Boston.

Björn König - Administrateur.

Administrateur depuis le 1er avril 2005, M. König est actuellement conseiller dans des groupes de capital risque et de gestion alternative. Il possède de nombreuses années d'expérience en tant qu'investisseur dans des sociétés en commandite, et a été conseiller dans la création de plusieurs sociétés de ce type.

M. König possède une licence en gestion de l'Université de Stockholm, Suède.

Jun Makihara - Administrateur. Administrateur depuis le 1er avril 2005, M. Makihara est actuellement Président de Neoteny Co., Ltd., une société japonaise de capital risque spécialisée dans les start-up. De 1981 à 2000, M. Makihara a occupé plusieurs fonctions chez Goldman, Sachs & Co., dont Managing Director à New York dans la division de banque d'investissement de 1998 à 2000, Managing Director à Tokyo, co-directeur de la division Equities, co-directeur de succursale de 1995 à 1998 et codirecteur de la division de banque d'investissement à Tokyo de 1992 à 1995. Il est aussi administrateur de Monex Group, Inc. et de la Japan Society.

M. Makihara possède une licence du Harvard College in Economics et un M.B.A. de la Harvard Business School.

Gerd Häusler – Administrateur.

M. Gerd Häusler a rejoint RHJI en octobre 2008 en qualité d'Administrateur et de conseiller senior. Auparavant, il a été Vice-Chairman et Managing Director pendant 2 ans à Lazard, dans les

divisions Financial Institutions et Sovereign Debt Advisory. Depuis avril 2010, M. Häusler est CEO de Bayerische Landesbank. De 2001 à 2006, il était conseiller et administrateur du département des marchés internationaux de capitaux du FMI, où il était chargé de tous les travaux liés aux marchés financiers. C'est lui qui est à l'origine du Rapport sur la stabilité financière dans le monde. Il a également représenté le Fonds au Forum de Stabilité Financière. Auparavant, M. Häusler était membre du Conseil de direction de Dresdner Bank AG à Francfort (de 1996 à 2000) et Président de Dresdner Kleinwort Benson à Londres (de 1997 à 2000). Il a passé les 18 premières années de sa carrière à la Deutsche Bundesbank, dont les 2 dernières (1994-1996) au Directoire et au Conseil de la banque centrale. Il a été administrateur externe au Conseil d'administration de diverses sociétés et est membre depuis 1996 du think tank Group of Thirty.

Gerd Häusler a étudié le droit et l'économie aux Universités de Francfort et Genève.

Jeremy W. Sillem – Administrateur et Président du Comité d'audit et de conformité.

Administrateur depuis le 1er avril 2005, M. Sillem est associé gérant de Spencer House Partners LLP. Avant cela, il a été Président de mai 2000 à janvier 2004 de Bear, Stearns International Limited. Auparavant, M. Sillem a passé 28 ans chez Lazard. M. Sillem occupe un certain nombre de sièges au sein de Conseils d'administration, notamment, il est administrateur chez Martin Currie (Holdings) Limited, une société de capital risque basé à Edinbourg; chez Harbourmaster Capital (Holdings) Limited, actif dans la gestion de prêt, et chez CDC Group plc, l'institution financière de développement lié au gouvernement britannique.

M. Sillem possède une maîtrise de philosophie, politique et économie de l'université d'Oxford.

Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de RHJI a créé les Comités suivants : le Comité d'audit et de conformité, le Comité de nomination et de rémunération et le Comité d'investissement et de stratégie. Le Conseil d'administration a adopté des règles de fonctionnement de ces Comités sous la forme de chartes.

Le Conseil d'administration peut procéder à des modifications des principes-clés en ce qui concerne la composition et les tâches principales de ces Comités, tels que décrits dans leurs chartes respectives.

Comité d'audit et de conformité

Le Comité d'audit et de conformité doit être composé d'au moins 3 Administrateurs non exécutifs, lesquels doivent tous être indépendants et ne peuvent pas occuper la fonction de Président du Conseil d'administration. Les Administrateurs peuvent être nommés à ce Comité pour un mandat reconductible ne dépassant pas 3 ans. Son rôle consiste à assister et à conseiller le Conseil d'administration en ce qui concerne, notamment :

- (i) La qualité et l'intégrité des comptes de RHJI ;
- (ii) La relation avec le Commissaire de RHJI ;
- (iii) La gestion du risque ;
- (iv) La conformité avec les exigences légales et réglementaires ;

- (v) La conformité avec les codes internes de conduite et les autres politiques.

Le Comité d'audit et de conformité est actuellement composé de MM. Sillem, König et Makihara. Il s'est réuni à 4 reprises au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010. Parmi les principales questions débattues par le Comité durant l'exercice ont figuré : les comptes et rapports relatifs aux exercices clôturés le 31 mars 2010 et le 31 décembre 2010, les contrôles et systèmes de gestion des risques, les relations avec le Commissaire, ainsi que la conformité avec le Code belge de gouvernance d'entreprise et la loi du 6 avril 2010. Les membres du Comité ont participé à toutes les réunions du Comité d'audit et de conformité au cours de l'exercice, à l'exception de M. König qui n'a pas pu assister à 2 réunions.

Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération doit être composé d'au moins 3 Administrateurs non exécutifs, indépendants pour la majorité. Les Administrateurs peuvent être nommés au Comité de nomination et de rémunération pour un mandat reconductible ne dépassant pas 3 ans (mais aucun membre du Comité n'exercera ses fonctions pendant plusieurs mandats consécutifs dont la durée totale dépasserait 9 ans). Le rôle du Comité de nomination et de rémunération consiste à assister et à conseiller le Conseil d'administration en ce qui concerne, notamment :

- (i) La taille et la composition du Conseil d'administration, ainsi que les nominations en son sein ;
- (ii) La taille et la composition des Comités du Conseil d'administration, ainsi que les nominations en leur sein ;
- (iii) La nomination des membres du management exécutif ;
- (iv) La politique de rémunération, l'évaluation et la stratégie applicables aux Administrateurs et au personnel.

Le Comité de nomination et de rémunération est actuellement composé de MM. Daniel, Döpfner et Makihara. Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni à 3 reprises au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010. Parmi les principales questions débattues par le Comité durant l'exercice ont figuré : la structure de rémunération de RHJI, les implications de la loi belge du 6 avril 2010 visant à renforcer la gouvernance d'entreprises des sociétés cotées, la structure de gouvernance d'entreprise de RHJI et la composition du Conseil d'administration. Les membres du Comité ont participé à toutes les réunions du Comité de nomination et de rémunération au cours de l'exercice, à l'exception de M. Döpfner qui n'a pas pu assister à 2 réunions.

Comité d'investissement et de stratégie

Le Comité d'investissement et de stratégie doit être composé d'au moins 3 Administrateurs exécutifs ou non exécutifs. Les Administrateurs peuvent y être nommés pour un mandat reconductible ne dépassant pas 3 ans. Parmi ses principales fonctions figurent :

- (i) L'approbation de toute acquisition dont le prix d'achat payable par RHJI, ainsi que tout autre engagement de RHJI, ne dépassent pas 100 millions EUR, et l'approbation de toute cession pour laquelle le prix de vente ou

la valeur comptable des actifs vendus (le montant le plus élevé étant retenu), ainsi que toute autre forme de paiement, ne dépassent pas 100 millions EUR ;

- (ii) L'approbation de toute activité de financement liée à l'acquisition mentionnée au point (i) ;
- (iii) La formulation de recommandations au Conseil d'administration concernant toute acquisition (y compris toute activité de financement liée) ou cession pour un montant dépassant 100 millions EUR ;
- (iv) En consultation avec le Comité de nomination et de rémunération, la recommandation conjointe au Conseil d'administration de candidats aux fonctions de Chief Executive Officer, Chief Financial Officer et General Counsel ;
- (v) La définition et préparation des options et propositions stratégiques (y compris les alliances, essaimage ou fusions, investissements, acquisitions, désinvestissements, restructuration du capital et introductions en Bourse sur le marché secondaire) susceptibles de contribuer au développement de RHJI, afin de formuler des recommandations au Conseil d'administration.

Le Comité d'investissement et de stratégie est actuellement composé de MM. Collins, Daniel et Fischer. M. Collins est Président du Comité d'investissement et de stratégie. Le Comité d'investissement et de stratégie ne s'est pas réuni au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 car les questions appropriées ont été directement portées à l'attention du Conseil d'Administration.

Evaluation du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil d'administration a adopté une politique selon laquelle, au moins une fois tous les 2 ou 3 ans, il procède à la revue et l'évaluation de ses propres performances et de son interaction avec le management exécutif. Périodiquement, il évalue également sa taille et sa composition. Cette évaluation est menée à l'initiative du Président du Conseil d'administration (avec l'aide du Comité de nomination et de rémunération et si besoin est, de tout spécialiste externe). Au cours du processus, chaque administrateur est amené à commenter et à évaluer des aspects comme :

- L'efficacité du Conseil d'administration (disponibilité et adéquation du parcours antérieur, disponibilité pour discuter de sujets important, etc.) ;
- Les qualifications et responsabilités de chaque Administrateur (contribution, présence aux réunions, engagements à l'extérieur, compréhension de l'activité et des risques, indépendance, etc...) ;
- L'efficacité de la surveillance du management et de l'interaction avec ce dernier.

Si nécessaire, une partie de cette évaluation peut être menée par écrit, chaque Administrateur se voyant demander de commenter et de fournir une note pour plusieurs aspects dans un questionnaire écrit. Après analyse et discussion, le Président du Conseil d'administration peut formuler des propositions en vue d'améliorer les performances ou l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration. Le Comité d'audit et de conformité et le Comité de nomination et de rémunération évaluent au moins tous les 2 ou 3 ans leurs conditions de référence respectives et leur propre efficacité, et ils soumettent cette évaluation, accompagnée

de toute recommandation de changement au Conseil d'administration. Le Comité d'investissement et de stratégie évalue régulièrement (au moins tous les 2 ou 3 ans) ses conditions de référence et sa propre efficacité, et soumet toute modification nécessaire au Conseil d'administration. Le processus d'évaluation des Comités est semblable à celui décrit ci-dessus pour le Conseil d'administration. Entre autres, il est mené par les Présidents respectifs des différents Comités.

Mr. Fischer en sa qualité de Chief Executive Officer

M. Leonhard Fischer est Chief Executive Officer unique. À ce titre, il est chargé de la gestion journalière de RHJI. M. Fischer est embauché à temps plein et pour une durée indéterminée par la Société.

Delegation de pouvoirs

Le Conseil d'administration a délégué à M. Fischer les pouvoirs habituellement exercés par un Chief Executive Officer, comprenant les pouvoirs de gestion et de représentation pour les opérations liées au déroulement ordinaire des affaires de RHJI. Les pouvoirs délégués au Chief Executive Officer sont censés se limiter à la gestion journalière des affaires de RHJI au sens du Code belge des sociétés.

Tandis que le Chief Executive Officer est aidé dans ses activités de gestion journalière par d'autres membres du management exécutif (cfr. ci-dessous), le Chief Executive Officer demeure le seul à disposer du pouvoir de décision. Le Chief Executive Officer et les autres membres du management exécutif ne constituent pas un comité de gestion formel ou informel (ni n'exercent leurs fonctions au travers d'un tel comité).

À tout moment, le Conseil d'administration a le pouvoir de retirer ou de modifier les pouvoirs qu'il a délégués ou de résilier le contrat conclu avec le Chief Executive Officer, que le motif soit justifié ou non.

M. Fischer est autorisé à sous-déléguer, sous sa propre responsabilité, un ou plusieurs pouvoirs précis s'inscrivant dans le cadre de la gestion journalière, à des employés de la Société ou à toute autre personne de son choix. En revanche, il ne peut pas sous-déléguer la totalité de la gestion journalière.

Dans le cadre de ses pouvoirs dans la gestion journalière, M. Fischer peut décider que la Société encoure ou accorde entre autres toute forme de financement ; qu'elle apporte toute forme de garantie ; qu'elle effectue toute transaction de gestion de trésorerie, tout investissement ou désinvestissement, toute transaction de couverture ou de location ; qu'elle signe un contrat de services, y compris de conseil (en tant que prestataire ou bénéficiaire des services) ; qu'elle engage une action en justice ou s'en défende, pourvu que (i) le montant du financement, de la garantie, de la transaction de gestion de trésorerie, l'investissement ou le désinvestissement, la transaction de couverture ou de location, du contrat de services ou de l'action en justice ne dépasse pas 25 millions EUR et que (ii) ce financement, cette garantie, cette transaction de couverture ou ce contrat de services ne soit pas destiné à une fusion/acquisition ou que cet investissement ou désinvestissement ne corresponde pas à une fusion/acquisition. Les actions suivantes ne sont pas considérées comme des activités de fusion et acquisition : (i) tout

investissement dans ou (ii) tout désinvestissement d'une participation dans une société qui représente (avec les actions déjà respectivement (i) détenues ou (ii) désinvesties directement ou indirectement par la Société) moins de 10 % de toutes les actions en circulation de cette société.

Conformément à la loi ou aux statuts de la Société, M. Fischer n'a aucun pouvoir sur les questions réservées au Conseil d'administration ou à l'Assemblée générale annuelle, ou qui incombent à l'un des Comités du Conseil d'administration.

Sans préjudice de ses pouvoirs en matière de gestion journalière, M. Fischer bénéficie d'un pouvoir de représentation spécifique en vertu duquel il peut embaucher, licencier et déterminer les conditions de travail de tout employé, y compris les membres du management exécutif de la Société (hormis le Chief Executive Officer et le General Counsel).

Other members of executive management

Composition of executive management

Le tableau ci-dessous donne des informations sur les personnes qui ont composé le management exécutif de RHJI durant l'exercice clôturé le 31 décembre 2010.

Nom	Age	Titre
Leonhard Fischer	48	Chief Executive Officer
Martha Boeckenfeld	46	Chief Financial Officer
Jean-Marc Roelandt	46	Managing Director
Rüdiger Schmid-Kühnhöfer	37	General Counsel and Managing Director

Rapport de rémunération

Procédure d'établissement d'une politique de rémunération

Périodiquement, le Comité de nomination et de rémunération évalue le niveau de rémunération des Administrateurs, Président du Conseil d'administration y compris. Les éventuelles modifications proposées par le Comité de nomination et de rémunération sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration, puis à la validation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires. La politique de rémunération du management exécutif est également surveillée par le Comité de nomination et de rémunération, qui formule des recommandations au Conseil d'administration. L'approche du Comité de nomination et de rémunération consiste à établir une comparaison avec des entreprises similaires, et il peut également faire appel aux services de consultants en rémunération internationalement reconnus.

Politique de rémunération

La politique de rémunération des Administrateurs non exécutifs est conçue pour attirer, retenir et motiver ceux qui ont le profil déterminé par le Conseil d'administration, en tenant compte des responsabilités et du temps consacré à la fonction. En tant que rémunération pour leurs services, les Administrateurs non exécutifs perçoivent un montant fixe. Ils n'ont pas droit à une

rémunération variable liée aux résultats ni à d'autres critères de performance, ni à des stock options, plans de retraite ou autres avantages. Étant donné leurs devoirs et responsabilités supplémentaires, les Administrateurs qui sont également membres d'un Comité du Conseil d'administration perçoivent une rémunération fixe supplémentaire. Les Administrateurs membres du management exécutif ne sont pas rémunérés pour leurs services en qualité d'Administrateurs ou membres de tout Comité du Conseil d'administration.

La rémunération d'un manager exécutif comprend (i) un montant fixe en fonction de ses responsabilités, de son expérience et des standards du marché, (ii) un montant variable déterminé en fonction des performances (individuelles et de la Société) sous forme de prime annuelle et si nécessaire, d'une prime fondée sur les transactions (en numéraire ou en actions subordonnées (généralement assorties de tranches progressives d'acquisition) et/ou en actions (généralement soumises à une clause de blocage)) et (iii) des avantages (sous forme de plan de retraite, assurance et autres avantages sociaux, indemnités comprises). En ce qui concerne la rémunération des services rendus durant l'exercice clôturé en décembre 2010, la pondération relative de chaque élément de la rémunération (i) du CEO et (ii) des autres membres du management exécutif était globalement la suivante :

CEO

- Rémunération fixe: 1,3%
- Primes: 80,0%
- Avantages: 18,7%

Autres membres du management exécutif

- Rémunération fixe: 16,4%
- Primes: 81,1%
- Avantages: 2,5%

La rémunération du management exécutif est structurée de façon à

- Permettre à la Société d'attirer, de motiver et de retenir les talents de haut vol et à fort potentiel pour lesquels la Société est en concurrence à l'international ;
- Soutenir une culture de fortes performances et la création de valeur durable pour les actionnaires sur le long terme ;
- Favoriser l'alignement sur les intérêts des actionnaires en encourageant la détention d'actions par l'exécutif ;
- Stimuler, reconnaître et récompenser les performances individuelles et la contribution aux performances de l'équipe exécutive.

Le Conseil d'administration de la Société a adopté un programme de rémunération en actions (actions subordonnées) pour le management exécutif. Bien que le Code belge de gouvernance d'entreprise recommande que les programmes de rémunération en actions soient soumis à l'approbation des actionnaires, toute information sur la rémunération en actions accordée aux membres du management exécutif fera l'objet (avec les autres rémunérations qui leur ont été attribuées) d'une déclaration dans le Rapport annuel de RHJI. La Société estime en effet que, de cette manière, les actionnaires recevront l'information nécessaire pour établir si le niveau et la structure de rémunération des membres du management exécutif permettent d'attirer des

professionnels qualifiés, de les motiver et de les fidéliser compte tenu du caractère mondial des activités de RHJI et de l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue. RHJI juge également que le processus selon lequel la rémunération de ses cadres requiert l'approbation du Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération, assure une rémunération juste et équitable.

Modifications apportées à la politique de rémunération

Aucune modification substantielle n'a été apportée à la politique de rémunération au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010.

Rémunération des Administrateurs non exécutifs

Les rémunérations suivantes ont été accordées aux Administrateurs pour les services qu'ils ont rendus en cette qualité pendant l'exercice clôturé le 31 décembre 2010. Sur l'exercice, tous les Administrateurs non exécutifs de RHJI (à l'exception de ceux mentionnés ci-dessous et du Président du Conseil d'administration) ont reçu une rémunération de 100.000 EUR. Le Président a reçu une rémunération de 250.000 EUR. En outre, le Président du Comité d'audit et de conformité a reçu une rémunération de 60.000 EUR, et les membres de ce Comité une rémunération de 40.000 EUR. Le Président du Comité de nomination et de rémunération a reçu une rémunération de 40.000 EUR, et les membres de ce Comité une rémunération de 25.000 EUR. Conformément au Code belge de gouvernance d'entreprise de RHJI, le Président du Comité d'investissement et de stratégie perçoit une rémunération annuelle de 60.000 EUR et les membres de ce Comité une rémunération annuelle de 40.000 EUR. M. Collins ne sera toutefois pas rémunéré pour sa fonction de membre et Président du Comité d'investissement et de stratégie. En conséquence, la rémunération totale des Administrateurs non exécutifs et des membres des Comités du Conseil d'administration au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 a été la suivante :

Nom	Rémunération
D. Ronald Daniel	EUR 330.000
Timothy C. Collins	EUR 100.000
Harvey Golub	EUR 100.000
Mathias Döpfner	EUR 125.000
Björn König	EUR 140.000
Jun Makihara	EUR 165.000
Gerd Häusler	EUR 100.000
Jeremy W. Sillem	EUR 160.000

Aucun avantage n'a été accordé aux Administrateurs pour les services qu'ils ont rendus en cette qualité.

Leonhard Fischer, qui est également CEO de la Société, n'a perçu aucune rémunération pour ses services en qualité d'Administrateur ou de membre du Comité d'investissement et de stratégie.

Rémunération du CEO et des autres membres du management exécutif

Les rémunérations décrites ci-dessous ont été payées et/ou attribuées par RHJI et/ou ses filiales.

Rémunération fixe

Au cours de l'exercice clôturé au 31 décembre 2010, M. Fischer a perçu un salaire annuel de 72.222 EUR.

Le salaire annuel total versé aux autres membres du management exécutif au cours de l'exercice clôturé au 31 décembre 2010 s'est élevé à 815.367 EUR.

Rémunération variable

Au cours de l'exercice clôturé au 31 décembre 2010, M. Fischer a perçu une rémunération variable en numéraire de 2,5 millions EUR liée à ses performances sur l'exercice clôturé le 31 décembre 2010.

Au cours de l'exercice clôturé au 31 décembre 2010, M. Fischer a reçu 348.432 actions subordonnées dans le cadre du plan d'intéressement en actions adopté le 18 septembre 2007 par le Conseil d'administration, en tant que rémunération correspondant à l'exercice clôturé le 31 décembre 2010.

Les autres membres du management exécutif ont reçu une rémunération variable de 2,35 millions EUR liée à leurs performances sur l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 .

Au cours de l'exercice clôturé au 31 décembre 2010, ils ont reçu 296.167 actions subordonnées dans le cadre du plan d'intéressement en actions adopté le 18 septembre 2007 par le Conseil d'administration, en tant que rémunération correspondant à l'exercice clôturé le 31 décembre 2010.

Actions subordonnées

Le 18 septembre 2007, le Conseil d'administration a approuvé un programme d'intéressement en actions à long terme. L'objectif de ce programme est de servir les intérêts de RHJI et de ses sociétés liées en attirant et fidélisant des employés, des consultants et des fournisseurs indépendants de premier ordre, et en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires de RHJI tout en renforçant la création de valeur à long terme.

Les titres octroyés dans le cadre de ce programme ont la forme d'actions subordonnées qui peuvent être acquises dans les délais, selon les modalités et aux conditions prévues par la convention d'octroi concernée. Pour chaque action subordonnée acquise, le participant recevra une action RHJI ou, à la discrétion de la Société et sous réserve du consentement du bénéficiaire, une somme équivalente à la juste valeur de marché de cette action à la date d'acquisition des droits. Sous réserve du consentement de la Société, le bénéficiaire peut également demander qu'une partie des actions subordonnées soient acquises en numéraire pour remplir toute obligation fiscale due au moment de l'acquisition ou par la suite.

Généralement, des actions subordonnées attribuées peuvent être acquises sur 4 ans, par tranches de 25 % par an. Au cours de l'année fiscale clôturée au 31 décembre 2010, le Conseil

d'administration de la Société a décidé d'accélérer l'attribution de 264.085 et 224.471 actions subordonnées non attribuées à M. Fischer et certains membres du management exécutif conformément à une décision d'octroi datée du 1er avril 2009. Les actions attribuées à M. Fischer et à certains autres cadres de la Société dans le cadre des attributions susmentionnées sont soumises à une convention de blocage de 3 ans et à un droit de reprise, ce qui reproduit les conditions du plan d'intéressement de la Société dans l'éventualité de leur départ de la Société suite à leur démission volontaire avant le 1er avril 2011. L'accélération de l'attribution des actions subordonnées non attribuées n'a pas engendré d'augmentation de leur juste valeur calculée à la date initiale d'octroi. L'accélération de l'attribution des actions subordonnées non attribuées a uniquement donné lieu à la comptabilisation immédiate de la juste valeur initiale des actions subordonnées octroyées, qui s'élève respectivement à EUR 470.731 et à EUR 300.391 concernant M. Fischer et les autres cadres de la Société. À l'exception de la comptabilisation immédiate de la juste valeur des actions subordonnées concernées, l'accélération de leur octroi n'a engendré aucun coût supplémentaire pour la Société, par rapport à la juste valeur qui aurait autrement été comptabilisée.

Le tableau ci-après répertorie le nombre d'actions subordonnées octroyées pour les services rendus durant l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 ou des actions subordonnées qui auraient été octroyées précédemment et acquises sur cette même période par chaque membre du management exécutif de RHJI :

Nom	Actions subordonnées accordées	Acquises
Leonhard Fischer	348.432	352.113
Martha Boeckenfeld	174.216	176.056
Jean-Marc Roelandt	52.265	44.493
Rüdiger Schmid-Kühnhöfer	69.686	123.239

Autres avantages réservés au management exécutif

M. Fischer est habilité à participer à un plan de retraite extralégal à cotisations définies. Le montant versé à ce titre par RHJI au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 s'élève à 15.433 EUR. En outre, M. Fischer a accès à un avion privé pour ses déplacements. Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2010, le coût de ces déplacements s'élève à 1.054.335 EUR. Les autres membres du management exécutif ont également le droit de participer à un plan de retraite extralégal à cotisations définies, dont le montant total versé par RHJI atteint 98.115 EUR sur l'exercice clôturé le 31 décembre 2010. Les autres membres du management exécutif ont par ailleurs bénéficié d'avantages sociaux ordinaires dont le coût total s'élève à 27.421 EUR.

Résiliation et autres dispositions

Le contrat de travail liant M. Fischer à la Société prévoit des restrictions usuelles de non-concurrence, non sollicitation et non-engagement. Le contrat peut être résilié par l'une ou l'autre partie, que ce soit pour un motif justifié ou non. S'il venait à être révoqué, aucune indemnité de rupture de contrat ne sera versée à M. Fischer sauf si la législation le prévoit et si la Société met la clause de non-concurrence en application. À la résiliation du contrat, M. Fischer recevra le solde de toutes rémunérations accumulées, ainsi que tous les frais non remboursés. En outre, à la résiliation du contrat, M. Fischer démissionnera de toutes ses fonctions au Conseil

d'administration de RHJI (et dans les Comités de ce Conseil) et de toute société détenue directement ou indirectement par RHJI, le cas échéant. Les membres du management exécutif de RHJI sont généralement soumis aux restrictions usuelles de non-concurrence, de non sollicitation et de non-engagement. Les contrats peuvent être résiliés à tout moment par RHJI. En règle générale, aucune indemnité de rupture ne sera versée aux membres du management exécutif de RHJI en cas de résiliation, hormis selon les dispositions prévues par la loi.

Actions de RHJI détenues par les administrateurs et le management exécutif

Au 31 mars 2011 :

- Dans leur ensemble, les Administrateurs et le management exécutif sont les bénéficiaires économiques d'environ 13,03% des actions ordinaires de RHJI;
- Dans leur ensemble, les Administrateurs et le management exécutif (hormis M. Collins) sont les bénéficiaires économiques d'environ 2,88%;
- Dans son ensemble, le management exécutif est le bénéficiaire économique d'environ 2,17%.

Système de contrôle interne et de gestion du risque dans le cadre du reporting financier

La gestion du risque et les contrôles internes de RHJI en matière de reporting financier sont organisés pour garantir (i) la présentation de comptes de gestion permettant de mesurer et de suivre la performance du groupe et (ii) la présentation de comptes financiers conformes aux normes IFRS adoptées par l'UE et à d'autres obligations de publication imposées par le droit belge pour les rapports annuels de sociétés cotées. Ces comptes financiers doivent donner une image fidèle de la situation financière de RHJI.

Les systèmes de contrôle interne et de gestion du risque sont régulièrement actualisés et ont été conçus pour prévenir ou identifier et corriger les erreurs et inexactitudes dans les comptes. Si les risques d'abus d'actifs, de pertes inattendues, etc. ne peuvent jamais être totalement éliminés, les systèmes de contrôle interne et de gestion du risque doivent, en principe, garantir que toutes les erreurs et anomalies substantielles soient identifiées et corrigées.

Le management exécutif de RHJI est composé de manière à apporter une expertise appropriée en matière de gestion du risque et d'évaluation des contrôles internes dans le cadre du reporting financier. C'est au management exécutif qu'il incombe de préparer les comptes financiers de RHJI et d'élaborer/entretenir des systèmes adéquats de comptabilité interne et de contrôles financiers.

RHJI prépare les états financiers consolidés deux fois par an, sur base de rapports préparés par les filiales consolidées, conformément aux normes IFRS. RHJI organise régulièrement des formations et séminaires afin d'améliorer la connaissance des normes comptables IFRS du personnel en charge de la préparation des informations financières des filiales consolidées. RHJI se fie à la représentation du management des filiales consolidées que l'ensemble des rapports audités présente une image fidèle de la situation financière et des résultats des filiales. RHJI utilise des logiciels spécialisés afin de consolider les informations financières, et dispose d'une équipe de professionnels bien formés pour effectuer les contrôles adéquats sur les états financiers consolidés.

Comité d'audit et de conformité

Le Comité d'audit et de conformité surveille régulièrement l'adéquation des contrôles internes du groupe et évalue les risques substantiels liés au processus de reporting financier. Le Comité fait régulièrement des comptes rendus au Conseil d'administration sur l'exercice de ses fonctions, il identifie tous les aspects qui nécessitent selon lui des mesures et formule des recommandations à cet égard.

Le Comité d'audit et de conformité surveille la qualité et l'intégrité des informations financières fournies par RHJI et évalue notamment la pertinence et la cohérence des standards comptables utilisés. Cela comprend les critères de consolidation des comptes des sociétés du groupe. L'analyse englobe les informations de la période concernée avant leur publication. Si le traitement comptable permet différentes approches, le management exécutif informe le Comité d'audit et de conformité des méthodes utilisées pour rendre compte des transactions substantielles et inhabituelles. À cet égard, une attention particulière est portée à l'existence et à la justification de toute activité menée par RHJI dans des centres offshore et/ou par le biais d'entités ad hoc.

Le Comité d'audit et de conformité discute des questions importantes de reporting financier avec le management exécutif et le commissaire.

Du fait de sa conversion en cours et de l'acquisition de Kleinwort Benson, RHJI est exposée à certains risques spécifiques associés au secteur des services financiers. Les principaux actifs de RHJI dans les services financiers sont détenus sous la marque Kleinwort Benson Group («KBG»), un holding de droit britannique. Compte tenu de la taille et de l'importance stratégique de KBG et de ses filiales dans l'ensemble des activités de RHJI, une structure de gouvernance globale a été mise en place au niveau de KBG, basée sur une structure de comité comprenant ses propres Comité d'audit et Comité de risque stratégique.

Pour permettre au Comité d'audit de RHJI de remplir ses fonctions sans créer de doublon, celui-ci a accès aux informations appropriées via les canaux suivants : (i) examen du procès-verbal du Comité d'audit et du Comité de risque stratégique de KBG ; (ii) interaction avec les Présidents respectifs des 2 Comités au moins une fois par an ; (iii) rapport du Président du Comité d'audit de KBG en vue de préparer le Rapport annuel de RHJI ; et (iv) accès aux fonctions clés en matière de risque et de conformité au sein de KBG pour une présentation annuelle des principales politiques de risque et d'un rapport de conformité avec les exigences légales et réglementaires.

Audit interne

Le Code belge de gouvernance d'entreprise recommande la nomination d'un auditeur interne. RHJI, ayant à la fois des actifs de services financiers et un portefeuille historique d'actifs industriels, assure la conformité avec cette exigence via :

- Un professionnel chevronné de l'audit basé à Tokyo, lequel formule ses recommandations et apporte son aide aux fonctions d'audit interne des entreprises figurant dans le portefeuille industriel. Le professionnel de l'audit interne de RHJI vient compléter les fonctions d'audit interne de chaque société figurant dans le portefeuille

industriel et surveille la mise en oeuvre et le respect de J-Sox, pour les sociétés à la fois cotées et non cotées du portefeuille. Il a été confirmé que J-Sox équivaut au Cadre intégré de contrôle interne du COSO et offre une base appropriée pour fournir une assurance d'audit suffisante. Le professionnel de l'audit interne de RHJI rend régulièrement compte au Comité d'audit à la suite de l'examen et au contrôle, pour chaque société présente dans le portefeuille, des plans d'audit, des programmes d'audit, des résultats des missions d'audit et de la mise en oeuvre de mesures correctives.

- Une confiance à l'égard des fonctions d'audit interne de KBG et de ses filiales. Les différentes filiales de KBG ont adopté un plan d'audit global basé sur une évaluation du risque et de l'environnement de contrôle, et disposent de politiques, de procédures et de systèmes d'audit interne indépendants. La confiance du Comité d'audit de RHJI à l'égard de la fonction d'audit interne de KBG est basée sur (i) l'examen de tous les documents d'audit interne présentés au Comité d'audit de KBG ; et (ii) l'accès aux fonctions senior d'audit interne au sein de KBG pour une présentation annuelle du plan d'audit et toute demande d'informations ad hoc à la discrétion du Comité d'audit de RHJI.
- Le maintien d'un cadre de politiques et de procédures concernant les activités de groupe de RHJI, incluant la trésorerie et l'état des salaires, sous la responsabilité du CFO de RHJI. RHJI a adopté un processus d'autorisation et d'approbation qui régit les dépenses et le déblocage de fonds, basé sur une séparation suffisante des fonctions. L'adhésion aux politiques et procédures approuvées est parfois contrôlée par le professionnel de l'audit interne de RHJI.

Code de conduite et d'éthique

Le Code de conduite et d'éthique de RHJI fait la synthèse des valeurs, principes et pratiques commerciales qui guident la conduite des affaires de RHJI. Il définit un ensemble de principes de base relatifs aux exigences minimum avec lesquelles chaque employé, dirigeant, membre du management exécutif, Administrateur, conseiller et consultant de RHJI est tenu de se familiariser et qu'il doit appliquer comme principes directeurs dans l'exécution quotidienne de ses fonctions.

Outre les principes généraux, il contient des règles spécifiques relatives à diverses questions de conformité en matière juridique et éthique, dont les conflits d'intérêts (parmi lesquels les conflits d'intérêts non visés par l'article 523 du Code belge des sociétés), les mandats d'Administrateurs au sein de sociétés extérieures et autres activités extérieures, les cadeaux et activités récréatives dans le cadre du travail, qu'ils soient offerts ou reçus, la concurrence et la négociation équitable, la discrimination et le harcèlement, la santé et la sécurité, la confidentialité et la protection des données personnelles, et la protection des informations confidentielles.

Le Code de conduite et d'éthique prévoit également une procédure de plainte relative aux questions d'audit. Le Code de conduite et d'éthique encourage la dénonciation de toute conduite illégale ou non conforme à l'éthique, et prévoit des procédures de rappel à l'ordre. Cela inclut la possibilité de formuler une plainte de manière anonyme.

Le Code de conduite et d'éthique est destiné à renforcer les autres procédures de RHJI, telles que le Code de transactions et de publicité (voir le chapitre «Code de transactions et de publicité» ci-après), et l'engagement général de RHJI à se conformer aux législations applicables. Il n'est pas destiné à se substituer à ces législations.

Code de transaction et de publicité

Le Code de transactions et de publicité s'applique à tous les employés et Administrateurs de RHJI, ainsi qu'aux autres personnes et entités (y compris, dans la mesure indiquée dans le Code, aux employés et administrateurs des sociétés contrôlées par RHJI) qui y sont mentionnées. L'objectif du Code de transactions et de publicité est de garantir qu'aucune de ces personnes et entités ne commette d'abus, ni ne se place en situation de soupçon d'abus, et que toutes assurent la confidentialité des informations susceptibles d'avoir une influence sur le cours des actions qu'elles peuvent avoir ou être présumées avoir, en particulier pendant les périodes précédant l'annonce de résultats financiers ou d'événements ou décisions susceptibles d'avoir une influence sur le cours des actions. À cette fin, le Code de transactions et de publicité fixe des normes minimales à suivre. En particulier, sous réserve d'une autorisation spéciale qui ne peut être accordée que dans des circonstances très limitées, les personnes soumises au Code de transactions et de publicité ne peuvent réaliser d'opérations sur les actions de RHJI pendant les périodes d'exclusion ou d'interdiction. Une période d'exclusion désigne en substance la période d'un mois qui précède la publication des résultats annuels, semestriels ou des résultats trimestriels IFRS 34 de RHJI et la période de 15 jours qui précède la publication des mise-à-jours trimestrielles de RHJI, les résultats annuels, semestriels et les résultats trimestriels IFRS 34 (ou l'équivalent) ou toutes mise-à-jours trimestrielle de filiale de RHJI qui annonce par voie publique des résultats. Une période d'interdiction est une période déterminée comme une période sensible par le General Counsel de RHJI. Le Code de transactions et de publicité prévoit aussi que les Administrateurs et certains membres du senior management (ainsi que certaines personnes associées à eux) doivent respecter les exigences du droit belge leur imposant de notifier toute transaction sur actions de RHJI (ou sur d'autres instruments financiers liés à ces actions) à la CBFA, et ce, conformément aux règles belges applicables et aux directives émises par la CBFA. Le Code de transactions et de publicité n'est pas destiné à se substituer aux lois applicables interdisant les opérations d'initiés et la divulgation d'informations susceptibles d'avoir une influence sur le cours des actions.

Actionnaires significatifs

Sur la base des déclarations de transparence les plus récentes reçues par RHJI conformément au droit belge et aux Statuts de RHJI, la structure de l'actionariat se présente comme suit :

Actionnaire	Nombre d'actions	Pourcentage du total ^①
Timothy C. Collins	11,183,654	13.07% ^②
Franklin Templeton Institutional	8,557,693	10%
BlackRock Group	8,002,363	9.35%
Davis Selected Advisors LP	4,840,741	5.66%
Third Avenue Management LLC	3,934,399	4.60%
First Manhattan Co	2,616,391	3.06%
Bank of America Corporation	2,599,672	2.99%
RIT Capital Partners plc.	2,522,810	2.95%

① *Les pourcentages indiqués ci-dessous sont relatifs aux droits de vote afférents au nombre total d'actions existantes émises par RHJI.*

② *Dont 5 % de parts détenues pour compte d'autrui. Conformément aux règles belges, ces 13,07 % représentent une combinaison de titres détenus que M. Collins directement ou via des entités liées à lui (8,08 %) et de titres (détenus par des entités liées à lui pour le compte d'autrui) sur lesquels il est considéré avoir le droit de vote (5 %).*

Leonhard Fischer
Administrateur

D. Ronald Daniel
Administrateur

ANNEXE

(i) Extrait du procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration du 22 juillet 2010 :

Rémunération de M. Fischer

Déclarations conformément à l'Article 523 du Code des sociétés

Le Conseil d'administration a reconnu que conformément à l'article 523, paragraphe 1^{er} du Code des sociétés, M. Leonhard Fischer l'a informé avant ses délibérations (et informera également le Commissaire de la Société) de l'existence de conflits d'intérêts au sens de l'article 523, puisque M. Fischer sera concerné par la résolution suivante, si elle est approuvée.

Présentation et discussion

Le Conseil d'administration a étudié les documents qui lui ont été remis en relation avec (i) la proposition de prime au profit de M. Fischer pour ses performances en sa qualité de CEO de la Société au cours de la période allant du 1^{er} janvier au 15 juillet 2010 et (ii) l'accélération suggérée de l'acquisition d'actions subordonnées attribuées à M. Fischer en avril 2009 dans le cadre du plan d'intéressement de RHJ International pour ses performances en sa qualité de CEO de la Société au cours de la période allant d'avril 2008 à mars 2009.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, M. Fischer a quitté la réunion.

Délibérations

Le Conseil d'administration a écouté une intervention faite par M. Daniel pour le compte du Comité de nomination et de rémunération. Les membres du Conseil d'administration ont débattu de la proposition de prime et d'accélération, à la lumière (i) des pratiques de rémunération de la Société consistant à fournir des conditions attractives à ses cadres supérieurs afin de recruter, retenir et motiver des professionnels qualifiés et experts, (ii) de la mise en œuvre à venir de la réorientation stratégique de la Société vers des services financiers basés au Royaume Uni, et (iii) des performances de M. Fischer en sa qualité de CEO de la Société au cours de la période susmentionnée.

Le Conseil d'administration a considéré que la proposition de prime pour M. Fischer et l'accélération suggérée de l'acquisition des actions subordonnées non attribuées de M. Fischer étaient conformes à cette pratique.

Nature de l'opération proposée

Le Conseil d'administration a établi que la nature de la résolution proposée est la rémunération du CEO de la Société pour les performances fournies dans le cadre de ses fonctions au cours de la période allant du 1^{er} janvier au 15 juillet 2010.

Description des conséquences patrimoniales de l'opération proposée

Le Conseil d'administration a évalué les conséquences patrimoniales de la résolution proposée.

M. Fischer recevrait une prime de 1.750.000,00 EUR en espèces, et les 264.085 actions subordonnées non attribuées qui lui ont été octroyées le 1^{er} avril 2009 conformément à la convention d'octroi datée du 21 avril 2009 seraient immédiatement attribuées conformément aux dispositions de cette convention d'octroi et du plan d'intéressement de RHJ International. Les actions offertes à M. Fischer conformément à cette acquisition immédiate seraient soumises à une convention de blocage de 3 ans et à un droit de reprise, ce qui reflète les conditions du plan d'intéressement de la Société dans l'éventualité du départ M. Fischer de la Société à la suite de sa démission volontaire avant le 1^{er} avril 2011.

La proposition d'accélération de l'acquisition des actions subordonnées non attribuées de M. Fischer se traduira pour la Société par une comptabilisation anticipée de la perte résultant de cette acquisition.

Justification de la résolution proposée

Le Conseil d'administration a considéré que la résolution suivante est au mieux des intérêts de la Société et contribue à ses objectifs car (i) les bonnes performances et l'engagement de M. Fischer en tant que CEO au cours de la période allant du 1^{er} janvier au 15 juillet 2010 méritent une rémunération juste, (ii) la proposition d'accélération reflète la mise en œuvre à venir de la réorientation stratégique de la Société vers des services financiers basés au Royaume Uni, et (iii) la rémunération proposée est conforme aux niveaux constatés de cadres supérieurs du même secteur d'activité.

Résolution

Le Conseil d'administration a décidé ce qui suit :

- (a) M. Fischer recevrait une prime de 1.750.000,00 EUR en espèces pour ses performances en sa qualité de CEO de la Société au cours de la période allant du 1^{er} janvier au 15 juillet 2010.
- (b) Les 264.085 actions subordonnées non attribuées octroyées à M. Fischer le 1^{er} avril 2009 conformément à la convention d'octroi datée du 21 avril 2009 seraient immédiatement attribuées conformément aux dispositions de cette convention d'octroi et du plan d'intéressement de RHJ International, à condition que les actions attribuées à M. Fischer conformément à cette acquisition immédiate soient soumises à une convention de blocage de 3 ans et à un droit de reprise, ce qui reflète les conditions du plan d'intéressement de RHJ International dans l'éventualité du départ M. Fischer de la Société à la suite de sa démission volontaire avant le 1^{er} avril 2011.
- (c) La mise en œuvre de la prime et de l'accélération susmentionnées est déléguée aux CFO et General Counsel.

(ii) Extrait du procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration du 21 septembre 2010 :

Fusion Ripplewood

Déclarations conformément à l'Article 523 du Code des sociétés

Le Conseil d'administration a reconnu que, conformément à l'article 523, paragraphe 1^{er} du Code des sociétés, M. Timothy C. Collins l'a informé avant ses délibérations (et informera également le Commissaire de la Société) de l'existence de conflits d'intérêts au sens de l'article 523, puisque M. Collins sera concerné par la résolution suivante, si elle est approuvée.

Présentation et discussion

Le Conseil d'administration a étudié les documents (présentation décrivant l'Acquisition (telle que définie ci-dessous) et couvrant (i) la structure d'Acquisition, (ii) l'imposition des flux de revenus, (iii) la diligence d'opérations sur Ripplewood (tel que définie ci-dessous) et le Fund II Interest (tel que défini ci-dessous), (iv) l'impact de la réglementation britannique de l'Acquisition et (v) les aspects fondamentaux de la documentation contractuelle, incluant l'accord de vente et d'achat ainsi que le contrat de consultance avec M. Collins) (la « Présentation »), un avis quant au caractère équitable fourni par Ernst & Young (l'« Attestation d'équité E&Y ») ainsi qu'un projet d'accord de vente et d'achat, un projet de contrat de société en commandite amendé et retraité et un projet de contrat de consultance avec M. Collins (qui ont tous été fournis avant la réunion et seront inclus dans le procès-verbal de la réunion, et désignés sous le nom collectif de « Documents ») ainsi qu'une présentation sommaire (remise au début de la réunion (la « Présentation sommaire »)) qui lui ont été remis dans le cadre de la proposition d'acquisition (l'« Acquisition »), de M. Collins et ses sociétés liées, de :

- 100 % de la société de financement par capitaux propres new-yorkaise Ripplewood Holdings L.L.C. (« Ripplewood »).
- Jusqu'à 40 % des actions de M. Collins et de ses sociétés liées (le « Fund II Interest ») dans :
 - (i) L'intéressement aux performances des investissements directs de l'associé gérant dans Ripplewood Partners II, L.P. et fonds associés (désignés collectivement par « Ripplewood Fund II »).
 - (ii) Les intérêts différés de l'associé gérant dans Ripplewood Fund II.

avec les produits du Fund II Interest partagés sur une base de 40-60 (à réduire au pro rata au cas où une participation inférieure serait acquise) avec M. Collins, soumis à un mécanisme de droit de reprise contre M. Collins plafonné au montant des produits totaux payés, si la part des produits de RHJI devait être inférieure au prix d'achat convenu (le « mécanisme de droit de reprise »).

M. Fischer et M. Daniel ont expliqué au Conseil d'administration que la discussion de l'Acquisition avait lieu aujourd'hui à la suite de la session de travail du Conseil le 27 août, que M. Wilson de Cravath (conseiller de RHJI) et M. Wolf de Ernst & Young étaient prêts à intervenir et pouvaient être contactés à tout moment pour répondre à des questions soulevées au cours de la réunion ainsi qu'à des questions de suivi relatives à la réunion du Conseil du 27 août ou aux différentes séances de travail des administrateurs indépendants depuis le 27 août.

M. Fischer a invité les membres du Conseil d'administration à poser en premier lieu des questions adressées spécifiquement à M. Collins en sa qualité de vendeur avant que celui-ci ne quitte la réunion du Conseil.

M. Collins est le fondateur et propriétaire de Ripplewood, directement ou au travers de sociétés affiliées. Il est à la fois Senior Managing Director et Chief Executive Officer de Ripplewood.

Ripplewood dispose d'une expérience de 15 ans dans la réalisation d'investissements directs au sein de sociétés offrant de grandes opportunités en termes de création de valeur à travers une large gamme de secteurs et de zones géographiques. Par le biais du Fonds Ripplewood II et de 4 autres fonds de private equity institutionnels gérés par la société, Ripplewood a investi un capital dépassant 5 milliards USD sur plus de 30 plates-formes d'investissement.

Les cibles géographiques principales de Ripplewood Fund II sont les États-Unis et le Canada, et ses investissements de portefeuille actuels portent sur AEG Power Solutions, Aircell LLC, Delavau LLC, Hostess Brands et RSC Equipment Rental.

Plusieurs questions concernant la logique envisagée pour les opérations et l'ampleur des activités de banque d'affaires à l'avenir pour Kleinwort Benson, ainsi que des questions portant sur des détails du business plan, ont été posées à M. Collins, qui y a répondu.

Conformément à l'Article 523 du Code des sociétés, M. Collins a ensuite quitté la réunion.

Délibérations

Les Documents ont été fournis avant la réunion et seront inclus dans le procès-verbal de la réunion.

Le Conseil d'administration a également pris note de l'Attestation d'équité d'E&Y fournie dans le cadre de l'Acquisition.

M. Fischer a expliqué au Conseil d'administration l'évolution et les avantages du modèle de banque d'affaires en se référant au rôle historique de Kleinwort Benson en tant que banque d'affaires ainsi que la logique démontrant pourquoi cette approche bancaire pour RHJI et Kleinwort Benson s'avérerait déterminante à l'avenir. M. Fischer a exposé au Conseil d'administration les raisons pour lesquelles l'acquisition de Ripplewood, incluant M. Collins et les professionnels de Ripplewood, constituerait un facteur important dans la réussite de RHJI et Kleinwort Benson avec une stratégie de banque d'affaires. M. Fischer s'est appuyé sur la Présentation sommaire pour résumer les conditions de l'Acquisition proposées ainsi que l'implication future de M. Collins. M. Fischer a informé le Conseil d'administration qu'il a été prévu de partager les fruits de la rentabilité de Ripplewood à l'avenir de sorte que 35-40 % des bénéfices après déduction des coûts seraient versés dans un pot commun de primes, tandis que 60-65 % seraient alloués au profit des actionnaires (RHJI).

Le Conseil d'administration a examiné cette logique pour l'Acquisition, son adéquation avec la stratégie globale de RHJI conjointement avec Kleinwort Benson, et en particulier l'importance d'une activité de banque d'affaires florissante pour cette stratégie. Dans ce

contexte, le Conseil d'administration a analysé les points forts de l'acquisition de Ripplewood, une équipe existante ayant déjà à son actif d'excellentes performances, par rapport à l'option de mettre en place une nouvelle équipe créée de toutes pièces. Outre le prix d'achat de l'Acquisition s'élevant à 20 millions EUR, le Conseil d'administration a également examiné l'investissement futur requis pour maintenir et asseoir l'équipe de Ripplewood avant de générer un chiffre d'affaires.

Le Conseil d'administration a examiné l'Attestation d'équité E&Y, ses hypothèses sous-jacentes et les gammes de valeurs pour différents résultats du portefeuille, ainsi que sa conclusion estimant que le prix d'achat de 20 millions EUR pour Ripplewood et les 40 % de Fund II Interest étaient justes sans assurance quant aux chiffres d'affaires futurs générés par des activités de banque d'affaires nouvellement entreprises. Le Conseil d'administration s'est penché en particulier sur les plages de valorisation pour des sociétés individuelles du portefeuille, telles que présentées par E&Y, reconnaissant que l'Attestation d'équité E&Y se limitait aux données fournies par Ripplewood et ne présentait pas d'enquête indépendante. La valeur de sortie d'Aircell a fait l'objet d'un examen particulier en raison de l'étendue de sa gamme de résultats et de son impact sur les produits futurs de RHJI. Le Conseil d'administration a convenu - comme le suggérait l'Attestation d'équité E&Y - que le mécanisme de droit de reprise contre l'intérêt de M. Collins, dans le cas où les produits des 40 % acquis du Fund II Interest de RHJI chuteraient sous la barre des 20 millions EUR, procurait une sécurité substantielle pour permettre à RHJI de récupérer le prix d'achat.

Le Conseil d'administration a également examiné les frais à payer à M. Collins par Ripplewood dans le cadre du contrat de consultance mentionné ci-dessous.

Plusieurs questions relatives aux documents juridiques, en particulier aux détails du contrat de consultance avec M. Collins à l'avenir, le fonctionnement du mécanisme de droit de reprise contre M. Collins et l'indemnisation (et ses limites) par M. Collins ont été posées, et M. Schmid-Kühnhöfer y a répondu.

Nature de l'opération proposée

Le Conseil d'administration a établi que la nature de la résolution proposée est l'acquisition de Ripplewood et jusqu'à 40 % du Fund II Interest auprès de M. Collins et ses sociétés liées.

En outre, un contrat de consultance d'une durée initiale de 3 ans (avec reconduction tacite d'un an par la suite) serait conclu entre Ripplewood et M. Collins, selon les termes duquel M. Collins deviendrait le président du Comité d'investissement de Ripplewood. M. Collins serait soumis à une clause d'exclusivité en vertu de laquelle il s'abstiendra de s'engager dans toute autre activité de capital-investissement avec des tierces parties, ou encore de fournir un conseil en investissement, en gestion d'entreprise ou en gestion d'investissement à des tierces parties, pour la durée du contrat de consultance conclu et pour une période de 6 mois à l'issue du terme de celui-ci, et au minimum pendant 3 ans à dater de l'entrée en vigueur dudit contrat de consultance (à moins que celui-ci ne soit résilié à la suite d'un désaccord persistant entre M. Collins et les autres membres du Comité d'investissement de Ripplewood concernant des décisions d'investissement).

Description des conséquences patrimoniales de l'opération proposée

Le Conseil d'administration a évalué les conséquences patrimoniales de la résolution proposée.

Le prix d'achat payable par RHJI pour l'Acquisition proposée s'élèverait à 20 millions EUR si 40 % du Fund II Interest étaient acquis (à réduire au pro rata en cas d'acquisition d'un pourcentage moindre du Fund II Interest). Dans le cadre du contrat de consultance, Ripplewood verserait à M. Collins des honoraires annuels s'élevant à 300.000 GBP.

Justification de la résolution proposée

Le Conseil d'administration a considéré que la résolution suivante est dans l'intérêt véritable de RHJI et servira à développer ses objectifs, étant donné que Ripplewood sera appelée à servir de plate-forme d'investissement principale de la banque d'affaires développée par RHJI sous la marque Kleinwort Benson et étant donné que Ripplewood jouit d'une expérience de 15 ans jalonnée de réussites en matière de création de valeurs pour des investisseurs en identifiant, acquérant et développant des sociétés sous-gérées à travers une large gamme de secteurs.

Par conséquent, l'Acquisition contribuera à transformer RHJI en un groupe de services financiers actif et dynamique.

De même, l'attestation d'équité fournie par Ernst & Young soutient le prix d'achat de 20 millions EUR à payer par RHJI pour Ripplewood ainsi que les 40 % du Fund II Interest (à réduire au pro rata au cas où une participation inférieure serait acquise).

Résolutions

Le Conseil d'administration a décidé :

- D'approuver l'Acquisition, selon des conditions fondamentalement semblables à celles décrites ci-dessus et dans les documents annexés.
- De déléguer à MM. Leonhard Fischer, Rüdiger Schmid-Kühnhöfer et Jean-Marc Roelandt, chacun agissant séparément (et M. Leonhard Fischer étant autorisé à sous-déléguer ces pouvoirs, ou partie de ces pouvoirs, à un tiers), le pouvoir de (i) conclure l'Acquisition au nom de la Société (ou de toute filiale directe ou indirecte de la Société créée ou utilisée par la Société dans le but de l'Acquisition) et (ii) finaliser, fournir, conclure, signer, exécuter et signifier tous documents, contrats, engagements, instruments, certificats, convocations ou demandes (incluant notamment le projet d'accord de vente et d'achat et des accords annexes), ou d'accomplir tout autre acte et tâche, dans chaque cas au nom de la Société (ou de toute filiale directe ou indirecte de la Société créée ou utilisée par la Société dans le but de l'Acquisition), que M. Fischer, M. Schmid-Kühnhöfer ou M. Roelandt pourraient juger nécessaires ou souhaitables pour signer, conclure, exécuter, finaliser ou financer l'Acquisition (incluant notamment la mise en place d'un financement intersociétés dans le cadre de cette Acquisition).

(iii) Extrait du procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration du 9 décembre 2010 :

Régime de primes pour M. Fischer

Déclarations conformément à l'Article 523 du Code des sociétés

Le Conseil d'administration a reconnu que conformément à l'article 523, paragraphe 1^{er} du Code des sociétés, M. Leonhard Fischer l'a informé avant ses délibérations (et informera également le Commissaire de la Société) de l'existence de conflits d'intérêts au sens de l'article 523, puisque M. Fischer sera concerné par la résolution suivante, si elle est approuvée.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, M. Fischer a quitté la réunion.

Délibérations

Le Conseil d'administration a écouté une intervention faite par M. Daniel pour le compte du Comité de nomination et de rémunération. Les membres du Conseil d'administration ont débattu de la proposition de prime à la lumière (i) de la pratique de rémunération de la Société, qui doit fournir des conditions attractives à ses cadres supérieurs afin de recruter, de retenir et de motiver des professionnels qualifiés et experts, et (ii) des performances de M. Fischer en sa qualité de CEO de la Société au cours de la période susmentionnée.

Le Conseil d'administration a considéré que la proposition de prime pour M. Fischer est conforme à cette pratique.

Nature de l'opération proposée

Le Conseil d'administration a établi que la nature de la résolution proposée est l'intéressement du CEO de la Société pour les performances obtenues dans le cadre de ses fonctions au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010.

Description des conséquences patrimoniales de l'opération proposée

Le Conseil d'administration a évalué les conséquences patrimoniales de la résolution proposée.

M. Fischer devrait recevoir une prime de 750.000 EUR en espèces et 2.000.000 EUR payables sous forme d'actions subordonnées, qui seraient soumises aux conditions du plan d'actions subordonnées de RHJI.

Le nombre d'actions subordonnées octroyées à M. Fischer serait déterminé le 17 décembre 2010, en divisant le montant de 2.000.000 EUR par la moyenne des cours de clôture des actions ordinaires de RHJI sur Euronext Bruxelles sur la période débutant 4 séances avant (soit le 3 décembre) et se terminant 5 séances après (soit le 16 décembre). Les actions subordonnées seraient attribuées à M. Fischer le 17 décembre 2010.

Justification de la résolution proposée

Le Conseil d'administration a considéré que la résolution suivante est au mieux des intérêts de la Société et contribue à ses objectifs car (i) les bonnes performances et l'engagement de M. Fischer en tant que CEO au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010 méritent une

rémunération juste et (ii) la rémunération proposée est conforme aux niveaux constatés de cadres supérieurs du même secteur d'activité.

Résolution 4

Le Conseil d'administration a décidé ce qui suit :

- (a) Pour les performances fournies en sa qualité de CEO de la Société au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2010, M. Fischer recevrait une prime de 750.000 EUR en espèces et 2.000.000 EUR payables sous la forme d'actions subordonnées, qui seraient soumises aux conditions du plan d'actions subordonnées de RHJI.
- (b) La mise en œuvre de la prime susmentionnée et la détermination des détails de cette mise en œuvre sont déléguées au CEO, au CFO et au General Counsel, agissant individuellement.

Une fois cette résolution adoptée par le Conseil d'administration, M. Fischer s'est à nouveau joint à la réunion.