

LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

12 mars 2009



LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

AVANT-PROPOS	4
PRÉAMBULE	7
PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	11
PRINCIPE 1. LA SOCIETE ADOPTE UNE STRUCTURE CLAIRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	11
PRINCIPE 2. LA SOCIETE SE DOTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFECTIF ET EFFICACE QUI PREND DES DECISIONS DANS L'INTERET SOCIAL	13
PRINCIPE 3. TOUS LES ADMINISTRATEURS FONT PREUVE D'INTEGRITE ET D'ENGAGEMENT	15
PRINCIPE 4. LA SOCIETE INSTAURE UNE PROCEDURE RIGOREUSE ET TRANSPARENTE POUR LA NOMINATION ET L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES	16
PRINCIPE 5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CONSTITUE DES COMITES SPECIALISES	19
PRINCIPE 6. LA SOCIETE DEFINIT UNE STRUCTURE CLAIRE DE MANAGEMENT EXECUTIF	20
PRINCIPE 7. LA SOCIETE REMUNERE LES ADMINISTRATEURS ET LES MANAGERS EXECUTIFS DE MANIERE EQUITABLE ET RESPONSABLE	21
PRINCIPE 8. LA SOCIETE ENGAGE AVEC LES ACTIONNAIRES EXISTANTS ET POTENTIELS UN DIALOGUE BASE SUR LA COMPREHENSION MUTUELLE DES OBJECTIFS ET DES ATTENTES	24
PRINCIPE 9. LA SOCIETE ASSURE UNE PUBLICATION ADEQUATE DE SA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	26
ANNEXES	27
Annexe A. Critères d'indépendance	27
Annexe B. Transactions sur instruments financiers de la société et conformité aux règles belges sur l'abus de marché	29
Annexe C. Comité d'audit	30
Annexe D. Comité de nomination	34
Annexe E. Comité de rémunération	35
Annexe F. Exigences de publicité	36
COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE	39

AVANT-PROPOS

En 2004, la Commission Corporate Governance a publié le Code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées. La Commission avait pour intention de réviser et d'actualiser régulièrement le Code. À cette fin, la Commission et son Groupe de Travail Permanent ont mis en place un processus de consultation publique et un débat interne approfondi dont ont émergé de nombreuses nouvelles suggestions pour l'adaptation du Code. Il était souhaitable de réviser le précédent Code afin de prendre en compte les expériences positives et négatives de la version antérieure du Code, les évolutions de l'environnement réglementaire en Belgique et en Europe, ainsi que les nouvelles aspirations de la société civile et des parties prenantes (stakeholders) quant aux responsabilités et à la conduite des sociétés, des administrateurs et des managers. La Commission Corporate Governance présente la version définitive du Code révisé, à laquelle il sera fait référence sous le terme «Code 2009».

La bonne gouvernance des sociétés cotées est récemment devenue un sujet d'attention particulière pour les actionnaires, les investisseurs, les gouvernements, les législateurs, les leaders d'opinion et la société civile. Certains événements récents et regrettables ont, en effet, fait naître des doutes quant à l'efficacité des codes de gouvernance d'entreprise pour stimuler l'adoption d'un comportement responsable au sein des sociétés. En outre, les besoins de transparence, d'engagement et de comportement responsable au sein des sociétés modernes et transparentes ont fait apparaître de nouvelles exigences à l'égard des chefs d'entreprise. De telles exigences ont vu le jour en raison du besoin des sociétés cotées de pouvoir compter sur les marchés boursiers comme source de financement et de nombreuses parties prenantes dépendent des sociétés pour la création de revenus et de richesses. Par conséquent, la pression du public sur les sociétés cotées a considérablement augmenté dans ces périodes d'incertitude. La Commission continue à considérer qu'un code de gouvernance d'entreprise peut être extrêmement utile et efficace pour stimuler l'utilisation de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées en Belgique.

Cinq motifs prévalent pour expliquer les raisons pour lesquelles un code, tel que le Code belge de gouvernance d'entreprise, structuré autour de principes, de dispositions, de lignes de conduite et basé sur la règle «se conformer ou expliquer» («comply or explain»), peut être effectif et efficace pour parvenir à une meilleure gouvernance d'entreprise.

Premièrement, le Code 2009, comme le précédent Code, constitue l'expression formelle des représentants des chefs d'entreprise en Belgique de leur engagement à créer des normes et des références à l'aune desquelles les membres de la société et les tiers peuvent juger de son fonctionnement et de sa structure. En l'absence de code, il serait presque impossible d'évaluer objectivement si les sociétés appliquent ou non les meilleures pratiques pour leur gestion.

Deuxièmement, le Code est susceptible d'assurer une transparence plus accrue et plus rapide. En effet, en vertu des dispositions du Code, les sociétés doivent indiquer chaque année dans leur déclaration de gouvernance d'entreprise dans quelle mesure elles ont suivi le Code et à défaut, expliquer les raisons pour lesquelles elles ont choisi de déroger à certaines dispositions du Code.

Troisièmement, la transparence stimule la conformité des sociétés avec le Code puisqu'il sera toujours plus difficile de justifier des dérogations au Code si celui-ci est considéré par les chefs d'entreprise et par la société comme représentant les meilleures pratiques pour mettre en œuvre une bonne gouvernance au sein des sociétés cotées.

Quatrièmement, le Code peut être plus souple qu'une législation par nature contraignante. La vie des affaires et les besoins des parties prenantes sont en constante évolution. Le Code peut rapidement anticiper et intégrer de tels changements et formuler des recommandations afin de prendre des actions appropriées. En ce sens, le Code est également susceptible d'être plus efficace. Toute nouvelle réglementation doit prendre en considération son impact sur l'ensemble de la réglementation existante. Un bon exemple est l'indemnité de départ des administrateurs exécutifs, qu'il est très difficile de réglementer au moyen d'initiatives législatives étant donné ses incidences sur d'autres systèmes de rémunération. Vu que le Code repose sur des recommandations de conformité volontaire, il peut en formuler plus aisément et efficacement sur de tels sujets.

Cinquièmement, le Code doit également être considéré comme un complément à la législation existante. En ce sens, les initiatives législatives et le Code constituent ensemble un cadre de référence dans lequel les sociétés cotées s'efforcent de parvenir à la meilleure gouvernance d'entreprise possible.

Certaines études ont montré que le respect du Code est assez élevé et que les dérogations, même si elles sont parfois spectaculaires, restent l'exception. Un code ne sera jamais à même de garantir le respect intégral de ses règles. Toutefois, il n'est pas non plus certain qu'une initiative législative parviendrait à atteindre cet objectif. Par conséquent, le fait qu'un code volontaire ne puisse pas garantir une conformité totale à ses règles ne peut être utilisé comme argument contre l'existence d'un tel code.

Le Code 2009 introduit quelques changements importants. La séparation des rôles de président du conseil d'administration et de CEO fait partie de ces modifications. Un autre changement est l'accent mis sur le rôle du conseil d'administration. Toutefois, ce sont probablement les recommandations relatives à la rémunération des membres exécutifs qui bénéficieront de la plus grande attention. Le Code préconise une complète transparence envers les actionnaires et le monde extérieur en ce qui concerne les rémunérations et les indemnités de départ. La Commission espère avoir ainsi réalisé une avancée majeure en cette matière.

Au cours des dernières années, de nombreuses personnes et institutions ont apporté une contribution considérable au développement et à l'amélioration du Code belge de gouvernance d'entreprise. N'ayant rejoint que récemment la Commission en qualité de président, j'estime opportun d'exprimer ma grande reconnaissance pour le travail accompli jusqu'à ce jour en matière de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées. J'invite chacun à se baser sur le Code 2009 afin de poursuivre la diffusion de pratiques de bonne gouvernance d'entreprise au sein des sociétés cotées.



Herman Daems
Président



1 Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?

La gouvernance d'entreprise, encore appelée gouvernement d'entreprise, recouvre un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées. Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part.

La bonne gouvernance doit être intégrée dans les valeurs de l'entreprise. Elle fournit des mécanismes destinés à assurer le leadership, l'intégrité et la transparence dans le processus de prise de décisions. Elle doit aider à fixer les objectifs de la société, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. Ces objectifs doivent être conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes (stakeholders).

La gouvernance d'entreprise exige également un contrôle, à savoir l'évaluation effective des performances, la gestion attentive des risques potentiels et une supervision appropriée de la conformité aux procédures et processus agréés. Il s'agit surtout de vérifier le fonctionnement effectif des systèmes de contrôle, la gestion des conflits d'intérêts potentiels et la mise en œuvre de contrôles suffisants destinés à éviter tout abus de pouvoir.

2 Objectif principal du Code de gouvernance d'entreprise (le «Code»)

L'objectif principal du Code est de contribuer à la création de valeur à long terme. Le succès des entreprises montre qu'une bonne gouvernance peut conduire à la création de richesse, non seulement pour les actionnaires mais aussi pour toutes les autres parties prenantes. En revanche, les manquements des entreprises peuvent entraîner d'importantes pertes bien au-delà de la perte de valeur pour les actionnaires.

La crise financière a montré combien la confiance est importante. Une bonne gouvernance d'entreprise, basée sur la transparence et la responsabilité, renforce la confiance des investisseurs et des financiers dans les sociétés et profite aux autres parties prenantes. La confiance permettra, à son tour, aux sociétés d'avoir accès à un financement externe et d'obtenir des ressources à un moindre coût. La gouvernance peut également apporter des avantages macroéconomiques comme l'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques ainsi que la protection des investissements privés.

3 Cadre de référence du Code

Le droit des sociétés et le droit financier belges contiennent un large éventail de règles de bonne gouvernance qui s'appliquent aux sociétés cotées. Le Code doit être considéré dans ce contexte. La Commission s'est fondée sur le droit belge pour élaborer le Code, en particulier sur le Code belge des sociétés et sur la législation financière. Le Code est complémentaire au droit belge existant : aucune des dispositions du Code ne peut être interprétée comme contraire au droit belge. Le Code a été rédigé sur la base du modèle moniste.

La Commission a aussi particulièrement tenu compte des initiatives de la Commission européenne en matière de gouvernance d'entreprise, ainsi que des recommandations internationales de gouvernance. Ces recommandations ont conduit à des dispositions supplémentaires sur les bonnes pratiques, qui sont plus exigeantes que la législation belge.

4 Structure, contenu et nature du Code

Le Code est basé sur le principe «se conformer ou expliquer» («comply or explain»). Ce principe, soutenu par l'OCDE, est reconnu par la Directive 2006/46/CE, qui dispose que les sociétés cotées doivent publier une Déclaration de gouvernance

d'entreprise. La flexibilité de ce principe a été préférée à une application stricte et rigide d'un ensemble détaillé de règles pour prendre en considération les spécificités des sociétés, comme leur taille, la structure de leur actionariat, leurs activités, leur profil de risques et leur structure de gestion.

Le Code contient des **principes**, des **dispositions** et des **lignes de conduite**.

Le Code est articulé autour de neuf **principes** qui constituent les piliers d'une bonne gouvernance d'entreprise.

Les **dispositions** (dont certaines sont détaillées dans les Annexes) sont des recommandations qui décrivent comment appliquer les principes. Il est demandé aux sociétés de se conformer à ces dispositions ou d'expliquer pourquoi elles y dérogent compte tenu de leur situation spécifique.

Dans certains cas spécifiques, des sociétés sont autorisées à déroger à certaines dispositions du Code, pour autant qu'elles fournissent une explication motivée de leurs raisons. Les sociétés doivent déterminer les pratiques les mieux adaptées à leur situation spécifique et fournir une explication valable («explain») dans leur Déclaration de gouvernance d'entreprise. Par exemple, des sociétés de plus petite taille peuvent estimer que certaines dispositions sont disproportionnées ou moins pertinentes dans leur cas. De même, les holdings et les sociétés d'investissement peuvent disposer d'une structure différente pour leur conseil d'administration, ce qui peut avoir un impact sur la pertinence de certaines dispositions. Les sociétés qui fournissent une explication motivée des raisons pour lesquelles elles dérogent au Code, peuvent toujours être considérées comme appliquant le Code.

Les dispositions sont complétées par des **lignes de conduite**, qui fournissent des conseils sur la manière dont la société doit appliquer ou interpréter les dispositions du Code. Elles ne sont pas soumises à l'obligation de «se conformer ou expliquer».

Pour une meilleure compréhension et pour des raisons d'exhaustivité, le Code contient **certaines dispositions légales récentes**. Les citations de ces dispositions légales sont mises en italiques.

La référence à un genre implique, dans le Code, la référence à l'autre genre.

5 Informations à publier

La publication est essentielle à la gouvernance d'entreprise et fondamentale pour permettre le fonctionnement effectif du contrôle externe. Par le biais de la publication, le Code entend atteindre un niveau élevé de transparence.

La transparence est réalisée par la publication d'informations dans deux documents différents : la **Charte de gouvernance d'entreprise** sur le site internet de la société, et la **Déclaration de gouvernance d'entreprise**, une section spécifique du rapport annuel.

Dans sa Charte de gouvernance d'entreprise, la société doit décrire les principaux aspects de sa gouvernance d'entreprise, notamment sa structure, le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et de ses comités ainsi que d'autres points importants. Cette Charte doit être mise à jour régulièrement.

La Déclaration de gouvernance d'entreprise mentionne que la société a adopté le présent Code comme son code de référence. Elle doit également comporter davantage d'informations factuelles sur la gouvernance d'entreprise : par exemple les dispositions auxquelles la société déroge ainsi que les raisons de cette non-conformité, le rapport de rémunération, une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi qu'une description de la composition et du mode de fonctionnement du conseil d'administration.

6 Contrôle et respect du Code

A l'instar de nombreux autres pays, la Commission a choisi un système de contrôle combiné reposant sur le conseil d'administration, les actionnaires de la société, le commissaire et la Commission Bancaire, Financière et des Assurances («CBFA»), ainsi que sur d'autres mécanismes éventuels.

- **Le conseil d'administration**

Dans une structure moniste, le conseil d'administration joue un double rôle : soutenir l'esprit d'entreprise et assurer un suivi et un contrôle effectifs. Dès lors, pour pouvoir assurer sa mission de gardien de l'intérêt social, il est important que le conseil d'administration soit composé d'administrateurs exécutifs et d'administrateurs non exécutifs. Tous les administrateurs doivent faire preuve d'indépendance de jugement et d'objectivité lors de la prise de décisions par le conseil d'administration. Les administrateurs indépendants jouent un rôle essentiel à cet égard. Le conseil d'administration doit veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité de la Charte de gouvernance d'entreprise et de la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

- **Actionnaires**

Étant donné l'approche souple «se conformer ou expliquer» suivie par le Code, les actionnaires, en particulier les actionnaires institutionnels, jouent un rôle important dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la société. Il convient qu'ils prennent en considération tous les facteurs significatifs portés à leur attention.

Les actionnaires doivent examiner attentivement les explications données par la société lorsqu'elle s'écarte des dispositions du Code et porter un jugement raisonné dans chaque cas. Les actionnaires doivent être ouverts au dialogue dans les cas où ils n'acceptent pas les positions adoptées par la société, et ce, en tenant compte, en particulier, de la taille et de la complexité de celle-ci ainsi que de la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

Les actionnaires de contrôle peuvent désigner des représentants au conseil d'administration. Ils peuvent donc assurer le suivi de la société de l'intérieur et de l'extérieur avec les avantages et les risques que leur position de force peut comporter. Il importe que les actionnaires de contrôle fassent un usage judicieux de leur pouvoir et respectent les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires.

- **Le commissaire**

Dans le cadre de sa mission de contrôle légal, telle que prévue aux articles 144 et 148 du Code des sociétés, le commissaire doit donner une opinion sur le fait de savoir si les états financiers donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique. Il relève également de la responsabilité du commissaire de commenter le rapport annuel. Le commissaire est chargé de vérifier si le rapport annuel comprend les informations requises par les articles 96 et 119 du Code des sociétés et s'il concorde avec les états financiers.

En outre, le nouvel article 526bis, §5 du Code des sociétés requiert que le commissaire fasse rapport au comité d'audit sur les questions importantes apparues dans l'exercice de sa mission de contrôle légal des comptes, en particulier les faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'établissement de l'information financière.

- **CBFA**

Dans le cadre de sa mission de contrôle des obligations d'information périodique et continue des sociétés cotées, telle qu'elle est prévue par la loi du 2 août 2002, la CBFA contribue au contrôle externe du Code. Elle apporte son support moral dans la mise en œuvre des mesures de publicité recommandées par le Code aux sociétés belges cotées en plus des obligations prévues par les lois et règlements en vigueur.

L'existence et l'acceptation par le monde financier belge d'un Code unique de gouvernance d'entreprise contribuent au renforcement de la place financière belge et de la confiance des investisseurs.

La CBFA recommande aux sociétés cotées de publier les informations significatives sur leurs règles et pratiques de gouvernance d'entreprise conformément aux dispositions du Code. Les sociétés cotées déterminent elles-mêmes si elles se conforment aux dispositions du Code ou justifient pourquoi elles ne le font pas. Si, contrairement au Principe 9 et à l'Annexe F, un élément spécifique prévu par le Code n'est pas publié, la CBFA attirera l'attention de la société cotée sur ce fait dans le cadre de son programme de contrôle et l'invitera à expliquer les raisons de cette dérogation. Le rôle de la CBFA se limite à vérifier si le principe «se conformer ou expliquer» est appliqué et à recommander aux sociétés de le suivre. En outre, la CBFA publie de temps à autre des aperçus comparatifs généraux des pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés belges cotées.

Cependant, en ce qui concerne les exigences de publication obligatoire telles qu'elles sont imposées par la législation ou la réglementation en vigueur – qu'elles soient reprises ou non dans le Code – l'autorité de la CBFA, y compris celle de prendre des sanctions, reste inchangée. Son rôle de contrôle externe du respect du Code ne modifie pas sa responsabilité légale de contrôle.

7 Suivi

La Commission estime également que le contenu de la bonne gouvernance d'entreprise évoluera avec les changements de la vie des affaires et les exigences des marchés financiers internationaux. Il est, dès lors, important d'assurer un examen régulier des pratiques de gouvernance d'entreprise et l'adaptation des recommandations lorsqu'il y a lieu. Cela a nécessité la mise en place d'un mécanisme approprié.

A cette fin et à l'initiative de la FEB, d'Euronext Brussels et des autres membres fondateurs, la Commission est devenue en mai 2007 une fondation privée et elle a élargi sa composition pour inclure certaines parties prenantes, telles que l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et le Conseil Central de l'Économie. Le principal objectif de la Commission est d'assurer que les dispositions du Code restent pertinentes pour les sociétés cotées et sont régulièrement mises à jour en fonction de la pratique, de la législation et des normes internationales. Le présent Code 2009 s'inscrit dans ce processus.

8 Champ d'application et entrée en vigueur

Le présent Code s'adresse aux sociétés de droit belge dont les actions sont négociées sur un marché réglementé («sociétés cotées»). Cependant, vu sa flexibilité, le Code peut également servir de cadre de référence pour toutes les autres sociétés.

Le Code 2009 est la deuxième édition du Code belge de gouvernance d'entreprise. Il s'applique aux exercices débutant le 1er janvier 2009 ou ultérieurement. Il se substitue au Code publié en 2004.

En 2009, les sociétés reverront leur politique de gouvernance à la lumière des dispositions du Code 2009 et, lorsqu'il y a lieu, adapteront leurs pratiques de gouvernance et leur Charte de gouvernance d'entreprise en conséquence. Les sociétés doivent se conformer aux nouvelles dispositions relatives à la publication de la Déclaration de gouvernance d'entreprise dans leur rapport annuel 2009, à publier en 2010.

PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

PRINCIPE 1. LA SOCIÉTÉ ADOPTE UNE STRUCTURE CLAIRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1.1 Toute société est dirigée par un conseil d'administration collégial. Elle définit et publie le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration dans sa Charte de gouvernance d'entreprise (ci-après, «la Charte GE»).

Ligne de conduite Le rôle du conseil d'administration est de viser le succès à long terme de la société en assurant le leadership entrepreneurial et en permettant l'évaluation et la gestion des risques.

Ligne de conduite Les responsabilités du conseil d'administration sont définies dans les statuts de la société et le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration. Le conseil d'administration définit ses responsabilités, ses obligations, sa composition et son fonctionnement dans les limites fixées par les statuts de la société.

Ligne de conduite Le conseil d'administration est organisé de manière à permettre l'exécution efficace de ses tâches.

Ligne de conduite La société adapte sa structure de gouvernance d'entreprise à l'évolution de ses besoins.

1.2 Le conseil d'administration décide des valeurs et de la stratégie de la société, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés.

Ligne de conduite Le conseil d'administration veille à ce que le leadership, les ressources humaines et financières nécessaires soient disponibles pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs.

Ligne de conduite Le conseil d'administration tient compte de la responsabilité sociétale, de la mixité des genres et de la diversité en général, lorsqu'il traduit les valeurs et les stratégies de la société en politiques clés.

1.3 Pour ce qui concerne l'exercice de ses responsabilités de suivi, au minimum, le conseil d'administration :

- examine les performances du management exécutif et la réalisation de la stratégie de la société ;
- contrôle et examine l'efficacité des comités du conseil d'administration ;
- prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non financières, communiquées aux actionnaires et actionnaires potentiels ;

Ligne de conduite «En temps utile» signifie la publication dans le délai prescrit, conformément à la législation et à la réglementation existantes.

- approuve un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le management exécutif ;

Ligne de conduite Un tel cadre référentiel doit être clair, définir la signification du «contrôle interne» et de la «gestion de risques» et aider le management exécutif à mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion de risques.

- examine la mise en œuvre de ce cadre référentiel en tenant compte de l'examen réalisé par le comité d'audit ;
- supervise les performances du commissaire et/ou du réviseur d'entreprises (ci-après, «l'auditeur externe») et supervise la fonction d'audit interne, en tenant compte de l'examen réalisé par le comité d'audit ;

- décrit les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, à publier dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise (ci-après, «la Déclaration GE»).

- 1.4** Le conseil d'administration décide de la structure du management exécutif et détermine les pouvoirs et les obligations qui sont confiés au management exécutif. Ceux-ci doivent être décrits dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et dans celui du management exécutif.
- 1.5** Une séparation nette des responsabilités à la tête de la société est opérée entre, d'une part, la responsabilité de la conduite du conseil d'administration et, d'autre part, la responsabilité exécutive de la conduite des activités de la société. La même personne ne peut pas exercer à la fois la présidence du conseil d'administration et la fonction de Chief Executive Officer (ci-après, «CEO»). La répartition des responsabilités entre le président du conseil d'administration et le CEO est clairement établie, mise par écrit et approuvée par le conseil d'administration.
- 1.6** Le président établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier.
- 1.7** Le conseil d'administration stimule – par le biais de mesures appropriées – un dialogue effectif avec les actionnaires et actionnaires potentiels, basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des intérêts.
- 1.8** Le conseil d'administration s'assure que ses obligations vis-à-vis de tous les actionnaires sont comprises et remplies. Il rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses responsabilités.

PRINCIPE 2. LA SOCIÉTÉ SE DOTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFECTIF ET EFFICACE QUI PREND DES DÉCISIONS DANS L'INTÉRÊT SOCIAL

2.1 La composition du conseil d'administration assure que les décisions soient prises dans l'intérêt social. Cette composition est basée sur la mixité des genres, et la diversité en général, ainsi que sur la complémentarité de compétences, d'expériences et de connaissances. Une liste des membres du conseil d'administration est publiée dans la Déclaration GE.

Ligne de conduite Le conseil d'administration est suffisamment restreint pour permettre la prise efficace de décisions. Il est suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition soient gérés sans perturbation.

2.2 Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne peut dominer la prise de décisions dans le conseil d'administration. Aucun membre individuel ne peut avoir de pouvoirs décisionnels excessifs.

2.3 La moitié au moins du conseil d'administration est constituée d'administrateurs non exécutifs et au moins trois d'entre eux sont indépendants, conformément aux critères repris dans l'Annexe A.

Ligne de conduite Un administrateur non exécutif est tout membre du conseil d'administration qui n'exerce pas de responsabilités exécutives dans la société.

2.4 La liste des membres du conseil d'administration, publiée dans la Déclaration GE, indique les administrateurs qui sont indépendants.

Tout administrateur indépendant qui cesse de remplir les conditions d'indépendance fixées par le conseil d'administration doit en informer celui-ci sans délai.

2.5 Le président est responsable de la direction du conseil d'administration. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration.

Ligne de conduite Le président veille à développer une interaction efficace entre le conseil d'administration et le management exécutif.

Ligne de conduite Le conseil d'administration peut confier à son président d'autres responsabilités spécifiques.

2.6 Le président établit l'ordre du jour des réunions après avoir consulté le CEO et veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Les procès-verbaux résument les discussions, précisent les décisions prises et indiquent, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs.

Ligne de conduite L'ordre du jour reprend les sujets à aborder et précise s'ils le sont à titre d'information, en vue d'une délibération ou d'une prise de décisions.

2.7 Le président veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates et précises avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci. Pour ce qui concerne le conseil d'administration, la même information est communiquée à tous les administrateurs.

Ligne de conduite Le président veille à ce que tous les administrateurs puissent contribuer aux discussions du conseil d'administration en toute connaissance de cause et à ce que le conseil d'administration dispose d'un temps de réflexion et de discussion suffisant avant la prise de décisions.

Ligne de conduite Les administrateurs ont accès à des conseils professionnels indépendants aux frais de la société, dans le respect de la procédure fixée en la matière par le conseil d'administration.

2.8 Le conseil d'administration se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. Le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs sont publiés dans la Déclaration GE.

Ligne de conduite La société envisage d'organiser, si nécessaire, des réunions du conseil d'administration et de ses comités via des supports vidéo, téléphoniques ou internet.

2.9 Le conseil d'administration nomme un secrétaire de la société chargé de le conseiller en matière de gouvernance. Au besoin, le secrétaire de la société est assisté par le juriste d'entreprise. Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la société.

Ligne de conduite Le rôle du secrétaire de la société est de s'assurer, sous la direction du président, de la bonne communication des informations au sein du conseil d'administration et de ses comités et entre le management exécutif et les administrateurs non exécutifs, ainsi que de faciliter leur formation initiale et, au besoin, de les aider dans leur développement professionnel. Sous la direction du président, le secrétaire de la société fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur la manière dont les procédures, les règles et les règlements applicables à ce dernier sont suivis et respectés. Le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration décrit le rôle et les missions du secrétaire de la société.

PRINCIPE 3. TOUS LES ADMINISTRATEURS FONT PREUVE D'INTEGRITE ET D'ENGAGEMENT

- 3.1** Dans les prises de décisions, l'indépendance de jugement est requise de tous les administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non et, pour les administrateurs non exécutifs, qu'ils soient indépendants ou non.
- 3.2** Les administrateurs veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie afin d'acquiescer et de maintenir une compréhension claire des aspects clés des affaires de l'entreprise. Ils demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié.
- 3.3** Tout en faisant partie du même organe collégial, les administrateurs exécutifs et les administrateurs non exécutifs ont un rôle spécifique et complémentaire à jouer dans le conseil d'administration.
- Ligne de conduite** Les administrateurs exécutifs communiquent toutes les informations relatives aux affaires et aux finances de la société nécessaires au fonctionnement efficace du conseil d'administration.
- Ligne de conduite** Les administrateurs non exécutifs discutent de manière critique et constructive la stratégie et les politiques clés proposées par le management exécutif et contribuent à les développer.
- Ligne de conduite** Les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation rigoureuse de la performance du management exécutif dans la réalisation des objectifs convenus.
- 3.4** Les administrateurs ne peuvent pas utiliser l'information reçue en leur qualité d'administrateur à des fins autres que l'exercice de leur mandat.
- Ligne de conduite** Les administrateurs sont tenus de traiter avec prudence l'information confidentielle qu'ils reçoivent en leur qualité d'administrateur.
- 3.5** Chaque administrateur organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société. Les transactions entre la société et ses administrateurs sont conclues aux conditions normales de marché.
- 3.6** Le conseil d'administration établit une politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs lorsque ces transactions ou les autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêts. Cette politique est publiée dans la Charte GE. Les commentaires sur l'application de cette politique sont publiés dans la Déclaration GE.
- 3.7** Le conseil d'administration prend toutes les mesures nécessaires et utiles en vue d'une application effective et efficace des règles belges en matière d'abus de marché. A cet égard, il adhère au moins aux dispositions et lignes de conduite reprises à l'Annexe B.

PRINCIPE 4. LA SOCIÉTÉ INSTAURE UNE PROCÉDURE RIGoureuse ET TRANSPARENTE POUR LA NOMINATION ET L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES

Désignation et nomination

- 4.1** Une procédure rigoureuse et transparente est adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des réélections des administrateurs. Le conseil d'administration établit des procédures de nomination et des critères de sélection pour les administrateurs, y compris, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs et pour les administrateurs non exécutifs.
- 4.2** Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif conduit le processus de nomination. Le comité de nomination recommande des candidats appropriés au conseil d'administration. Celui-ci propose ensuite la nomination ou la réélection à l'assemblée générale des actionnaires.
- 4.3** Pour toute nouvelle nomination d'administrateur, une évaluation est faite des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires au sein du conseil d'administration et, sur la base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée (cette description est également appelée «profil»).
- 4.4** Dans le cas d'une nouvelle nomination, le président du conseil d'administration s'assure qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, le conseil d'administration ait reçu des informations suffisantes sur le candidat : son curriculum vitae, l'évaluation basée sur l'interview initiale, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation de son indépendance.
- 4.5** Les administrateurs non exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations, en particulier en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exercice de leur mandat. Ils ne peuvent envisager d'accepter plus de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées. Les modifications apportées aux autres engagements significatifs ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la société sont communiqués au président du conseil d'administration au moment où ils surviennent.

Ligne de conduite Les administrateurs non exécutifs s'engagent à avoir la disponibilité suffisante pour l'exercice de leur mandat, compte tenu du nombre et de l'importance de leurs autres engagements.

- 4.6** Toute proposition de nomination d'un administrateur par l'assemblée générale est accompagnée d'une recommandation du conseil d'administration basée sur l'avis du comité de nomination. Cette disposition s'applique également aux propositions de nomination émanant d'actionnaires.

La proposition précise le terme proposé pour le mandat, qui n'excédera pas quatre ans. Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions qu'il exerce déjà. Le conseil d'administration indique quels candidats satisfont aux critères d'indépendance repris à l'Annexe A.

Sans préjudice des dispositions légales en vigueur, les propositions de nomination sont communiquées au moins 24 jours avant l'assemblée générale et ce, avec les autres points de l'ordre du jour.

- 4.7** Le conseil d'administration nomme son président sur la base de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses aptitudes de médiation. Si le conseil d'administration envisage de nommer le précédent

CEO comme président, il considère avec circonspection les aspects positifs et négatifs d'une telle décision et publie dans la Déclaration GE les raisons pour lesquelles cette nomination est conforme aux meilleurs intérêts de la société.

Développement professionnel

- 4.8** Le président veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent une formation initiale adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du conseil d'administration.

Ligne de conduite Le processus de formation initiale permet à l'administrateur d'appréhender les caractéristiques essentielles de la société, en ce compris celles de sa stratégie, de ses valeurs, de sa gouvernance, de ses défis en termes d'activités, de ses politiques clés, de ses finances, de ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

- 4.9** Pour les administrateurs appelés à faire partie d'un comité du conseil d'administration, le programme de formation initiale comprend une description des attributions de ce comité ainsi que toute autre information liée au rôle spécifique de ce comité.

Ligne de conduite Pour les nouveaux membres du comité d'audit, ce programme comprend le règlement d'ordre intérieur du comité ainsi qu'une vue d'ensemble de l'organisation du contrôle interne et des systèmes de gestion des risques de la société. En particulier, ils reçoivent des informations complètes sur les caractéristiques opérationnelles, financières, comptables et en matière d'audit de la société. Le programme de formation initiale inclut également des contacts avec l'auditeur externe et les membres du personnel concernés par ces domaines.

- 4.10** Les administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle à la fois dans le conseil d'administration et dans les comités du conseil d'administration.

Ligne de conduite Les ressources nécessaires au développement et à la mise à jour des connaissances et des compétences des administrateurs doivent être disponibles.

Evaluation

- 4.11** Sous la direction de son président, le conseil d'administration évalue régulièrement (par exemple, au moins tous les deux ou trois ans) sa taille, sa composition, ses performances et celles de ses comités ainsi que son interaction avec le management exécutif.

Ligne de conduite L'évaluation régulière par le conseil d'administration de sa propre efficacité a pour objectif de favoriser l'amélioration continue de la gouvernance de la société.

Ligne de conduite Cette évaluation poursuit quatre objectifs :

- juger le fonctionnement du conseil d'administration ou du comité concerné ;
- vérifier si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate ;
- apprécier la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions du conseil d'administration et des comités et son engagement constructif dans les discussions et la prise de décisions ; et
- vérifier si la composition actuelle du conseil d'administration ou des comités correspond à celle qui est souhaitable.

Ligne de conduite Bien que l'évaluation relève de la compétence du conseil d'administration, celui-ci est assisté en cette matière par le comité de nomination et éventuellement aussi par des experts externes.

4.12 Les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation régulière (de préférence au moins une fois par an) de leur interaction avec le management exécutif. A cet effet, ils se réunissent au moins une fois par an sans la présence du CEO et des autres administrateurs exécutifs.

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

Ligne de conduite Une attention particulière est accordée à l'évaluation du président du conseil d'administration et des présidents des comités.

4.14 Le conseil d'administration tire les enseignements de l'évaluation de ses performances en reconnaissant ses points forts et en remédiant à ses faiblesses. Le cas échéant, cela implique la proposition de nomination de nouveaux membres, la proposition de ne pas réélire des membres existants ou l'adoption de toute mesure jugée appropriée pour assurer le fonctionnement efficace du conseil d'administration.

Ligne de conduite Le conseil d'administration s'assure de l'existence de plans adéquats pour la succession des administrateurs. Il veille à ce que toute nomination et réélection d'administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non, permettent de maintenir l'équilibre des compétences et de l'expérience en son sein.

4.15 Les informations sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels sont publiées dans la Déclaration GE.

PRINCIPE 5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CONSTITUE DES COMITES SPECIALISES

- 5.1** Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet. La prise de décisions reste une compétence collégiale du conseil d'administration. Le conseil d'administration établit et publie le règlement d'ordre intérieur de chaque comité dans la Charte GE. Il décrit également la composition et le mode de fonctionnement de chaque comité dans la Déclaration GE.
- 5.2** Le conseil d'administration constitue un comité d'audit conformément au Code des sociétés. Ce comité assiste le conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large du terme et respecte les dispositions reprises à l'Annexe C.
- 5.3** Le conseil d'administration constitue un comité de nomination conformément aux dispositions de l'Annexe D.
- 5.4** Le conseil d'administration constitue un comité de rémunération conformément aux dispositions de l'Annexe E.
- Ligne de conduite** Le comité de nomination et le comité de rémunération peuvent être combinés à la condition que le comité ainsi combiné remplisse les exigences de composition du comité de rémunération.
- 5.5** Le président du conseil d'administration veille à ce que le conseil d'administration nomme les membres et le président de chaque comité. Chaque comité comprend au moins trois membres. La durée du mandat comme membre d'un comité n'excède pas celle du mandat d'administrateur.
- Ligne de conduite** La composition concrète d'un comité tient compte des besoins et qualifications nécessaires pour le fonctionnement optimal du comité.
- Ligne de conduite** Chaque comité peut inviter à ses réunions toute personne qui n'en fait pas partie.
- 5.6** Les comités du conseil d'administration sont habilités à demander des conseils professionnels externes aux frais de la société après en avoir informé le président du conseil d'administration.
- 5.7** Après chacune de ses réunions, chaque comité fait rapport au conseil d'administration sur ses conclusions et recommandations.

PRINCIPE 6. LA SOCIÉTÉ DÉFINIT UNE STRUCTURE CLAIRE DE MANAGEMENT EXÉCUTIF

- 6.1** Le conseil d'administration arrête, en concertation étroite avec le CEO, le règlement d'ordre intérieur du management exécutif, en ce compris ses responsabilités, ses obligations, ses pouvoirs, sa composition et son mode de fonctionnement. Ce règlement d'ordre intérieur est publié dans la Charte GE.
- 6.2** Le management exécutif comprend au moins tous les administrateurs exécutifs. Lorsqu'il existe un comité de management, le management exécutif comprend également tous les membres de ce dernier, que le comité soit ou non constitué en application de l'article 524bis du Code des sociétés (comité de direction). Une liste des membres du management exécutif est publiée dans la Déclaration GE.
- 6.3** Le comité de nomination assiste le conseil d'administration pour la nomination et le plan de succession du CEO et des autres membres du management exécutif, sauf décision contraire du conseil d'administration.
- 6.4** Le conseil d'administration confie au management exécutif les pouvoirs nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et obligations. Le management exécutif doit avoir une marge de manœuvre suffisante pour proposer et mettre en place la stratégie de la société en tenant compte de ses valeurs, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés.
- 6.5** Le management exécutif, au minimum :
- est chargé de la conduite de la société ;
 - met en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres), basés sur le cadre référentiel approuvé par le conseil d'administration, sans préjudice du rôle de suivi du conseil d'administration ;
 - soumet au conseil d'administration la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers, conformément aux normes comptables et aux politiques de la société ;
 - prépare la communication adéquate des états financiers et des autres informations significatives financières et non financières de la société ;
 - soumet au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;
 - fournit en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;
 - est responsable à l'égard du conseil d'administration et lui rend compte de l'exercice de ses fonctions.
- 6.6** Des procédures claires existent pour les points suivants:
- propositions par le management exécutif de décisions à prendre par le conseil d'administration ;
 - prise de décisions par le management exécutif;
 - rapport au conseil d'administration sur les décisions clés prises par le management exécutif;
 - évaluation du CEO et des autres membres du management exécutif.

Ces procédures sont revues et adaptées, si nécessaire, pour assurer l'exercice efficace des pouvoirs et des obligations respectifs du conseil d'administration et du management exécutif.

Ligne de conduite Les pouvoirs de représentation de la société, exercés par un manager exécutif seul ou conjointement, ainsi que leur étendue et leurs limitations, sont définis clairement compte tenu de la manière dont le conseil d'administration a confié la gestion au management exécutif et des dispositions applicables du Code des sociétés. Toutes les personnes concernées doivent connaître en détail l'étendue de ces pouvoirs.

6.7 Chaque membre du management exécutif organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société. Les transactions entre la société et ses managers exécutifs sont conclues aux conditions normales du marché.

6.8 La politique établie par le conseil d'administration conformément à la disposition 3.6. s'applique également aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et ses managers exécutifs.

PRINCIPE 7. LA SOCIETE REMUNERE LES ADMINISTRATEURS ET LES MANAGERS EXECUTIFS DE MANIERE EQUITABLE ET RESPONSABLE

7.1 Le niveau de rémunération est suffisant pour attirer, garder et motiver des administrateurs et managers exécutifs ayant le profil défini par le conseil d'administration.

7.2 La société établit un rapport de rémunération. Ce rapport de rémunération constitue une section spécifique de la Déclaration GE.

7.3 La société publie dans son rapport de rémunération : une description de la procédure interne adoptée pour (i) élaborer une politique relative à la rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et pour (ii) fixer le niveau de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs.

7.4 La société publie également dans son rapport de rémunération une déclaration sur la politique de rémunération adoptée pour les managers exécutifs. Tout changement significatif apporté à cette politique de rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, doit être explicitement mis en évidence dans le rapport de rémunération.

7.5 Aucun individu ne peut décider de sa propre rémunération.

Rémunération des administrateurs non exécutifs

7.6 La rémunération des administrateurs non exécutifs prend en compte leur rôle en tant qu'administrateur ordinaire, et leurs rôles spécifiques en qualité de président du conseil d'administration, de président ou de membre des comités, ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacré à leurs fonctions.

7.7 Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent ni des rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature et des avantages liés aux plans de pension.

7.8 Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs par la société ou par ses filiales est publié, sur une base individuelle, dans le rapport de rémunération.

Rémunération des administrateurs exécutifs et des managers exécutifs

7.9 Le niveau et la structure des rémunérations des managers exécutifs sont tels qu'ils permettent le recrutement, la fidélisation et la motivation de professionnels qualifiés et compétents compte tenu de la nature et de l'étendue de leurs responsabilités individuelles.

7.10 Si un manager exécutif est également membre du conseil d'administration, des informations relatives au montant de la rémunération qu'il reçoit en cette qualité sont publiées dans le rapport de rémunération.

7.11 Afin de faire correspondre les intérêts du manager exécutif avec ceux de la société et de ses actionnaires, une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif est structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celles de la société.

7.12 Lorsque les managers exécutifs remplissent les conditions pour toucher une rémunération liée aux performances de la société ou de ses filiales, les critères pour l'évaluation des performances au regard des objectifs, avec indication de la période d'évaluation, sont publiés dans le rapport de rémunération. Cette information est indiquée de manière à ne fournir aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise.

7.13 Les plans prévoyant de rémunérer les managers exécutifs par l'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions sont subordonnés à l'approbation préalable des actionnaires par une résolution prise à l'assemblée générale. Cette approbation a trait au plan proprement dit et non à l'octroi individuel des droits sur actions prévus par ledit plan.

Ligne de conduite En principe, les actions ne peuvent pas être attribuées définitivement et les options ne peuvent pas être exercées moins de trois ans après leur attribution.

7.14 Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou par ses filiales, est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit:

- (a) rémunération de base;
- (b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
- (c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et
- (d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes.

Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication dans le rapport de rémunération.

7.15 Le montant global des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit:

- (a) rémunération de base ;
- (b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
- (c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et
- (d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes.

Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication dans le rapport de rémunération.

7.16 Pour le CEO et les autres managers exécutifs, le rapport de rémunération contient une information individuelle donnant le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou d'autres droits d'acquérir des actions accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel.

Contrat du CEO et des autres managers exécutifs

7.17 Le conseil d'administration approuve les contrats de nomination du CEO et des autres managers exécutifs après avis du comité de rémunération. Les contrats conclus à partir du 1er juillet 2009 font référence aux critères à prendre en considération lors de la fixation de la rémunération variable. Le contrat contient des dispositions spécifiques concernant la cessation anticipée de fonctions.

Indemnité de départ

7.18 À partir du 1er juillet 2009, tout contrat conclu avec la société ou ses filiales relatif à la rémunération du CEO ou de tout autre manager exécutif spécifie que l'indemnité de départ accordée en cas de fin anticipée n'excède pas 12 mois de rémunération de base et de rémunération variable.

Le conseil d'administration peut envisager d'accorder une indemnité de départ plus élevée à la suite d'une recommandation du comité de rémunération. Une telle indemnité de départ plus élevée est limitée au maximum à 18 mois de rémunération de base et de rémunération variable. Le contrat spécifie quand cette indemnité de départ plus élevée peut être payée. Le conseil d'administration justifie cette indemnité de départ plus élevée dans le rapport de rémunération.

Ligne de conduite La composante de la rémunération de base est fondée sur la rémunération mensuelle payée le dernier mois précédant la cessation des fonctions. La composante variable de la rémunération est fixée contractuellement. Elle est basée sur une indemnité variable effectivement payée au cours du contrat. Par exemple, elle peut se fonder sur la rémunération variable de l'année précédente ou sur la valeur moyenne de la rémunération variable payée sur un nombre spécifique d'années précédentes.

Ligne de conduite Une indemnité de départ plus élevée peut être octroyée, notamment, dans les cas suivants: départ pour cause de fusion, de changement de contrôle ou de modification de stratégie ; droit acquis à un préavis au sein de la société ; nombre d'années de service du candidat dans sa fonction précédente ; condition nécessaire pour obtenir l'accord du candidat.

Le contrat spécifie que l'enveloppe de départ ne doit pas prendre en considération la rémunération variable, ni dépasser 12 mois de rémunération de base si le CEO ou le manager exécutif sortant n'a pas répondu aux critères de performance mentionnés dans le contrat.

PRINCIPE 8. LA SOCIÉTÉ ENGAGÉE AVEC LES ACTIONNAIRES ET ACTIONNAIRES POTENTIELS UN DIALOGUE BASÉ SUR LA COMPRÉHENSION MUTUELLE DES OBJECTIFS ET DES ATTENTES

8.1 La société assure un traitement égal des actionnaires et respecte leurs droits.

Communication avec les actionnaires et actionnaires potentiels

8.2 La société élabore une politique de publication et de communication promouvant un dialogue effectif avec les actionnaires et actionnaires potentiels.

8.3 La société veille à ce que tous les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles. La société consacre une partie distincte de son site internet à la description des droits de participation et de vote des actionnaires à l'assemblée générale. Cette partie comporte également un calendrier des informations périodiques et des assemblées générales. Les statuts et la Charte GE sont disponibles à tout moment.

8.4 Dans sa Charte GE, la société publie l'identité des principaux actionnaires avec une description de leurs droits de vote et de leurs droits de contrôle spéciaux et, s'ils agissent de concert, une description des éléments clés des accords d'actionnaires existants. La société publie aussi les autres relations directes et indirectes entre elle-même et ses principaux actionnaires.

Assemblée générale des actionnaires

8.5 La société encourage les actionnaires à participer aux assemblées générales. L'assemblée générale sert à communiquer avec les actionnaires. Les actionnaires qui ne peuvent pas être présents doivent pouvoir voter in absentia, par exemple par procuration.

Ligne de conduite A cet égard, la société prend également en considération la manière dont les actionnaires non résidents peuvent exercer leurs droits. Eu égard au cadre légal existant, la société examine si l'utilisation de technologies de communication peut offrir des solutions pour résoudre certains problèmes pratiques et s'il est possible de développer une approche adéquate à cet effet.

Ligne de conduite La société examine avec des intermédiaires financiers les moyens d'augmenter la participation à l'assemblée générale.

Ligne de conduite La société demande aux actionnaires institutionnels et à leurs agences de vote (voting agency) des explications sur leur comportement de vote.

8.6 La société rend les informations utiles accessibles par le biais de son site internet avant l'assemblée générale.

8.7 Lors de la convocation aux assemblées générales, la société communique les explications adéquates concernant les points de l'ordre du jour et les résolutions proposées par le conseil d'administration. Outre les formalités imposées par le Code des sociétés à cet égard, la société utilise son site internet pour publier toute information et documentation pertinentes sur l'exercice du droit de vote des actionnaires.

8.8 Le seuil à partir duquel un actionnaire peut soumettre des propositions à l'assemblée générale ne peut pas dépasser 5% du capital.

8.9 Le président dirige l'assemblée générale et prend les mesures nécessaires pour qu'il soit répondu aux questions pertinentes formulées par les actionnaires. Lors de l'assemblée générale, les administrateurs répondent aux questions relatives au rapport annuel et aux points portés à l'ordre du jour.

Ligne de conduite Sous la conduite du président du conseil d'administration, les administrateurs répondent à ces questions dans la mesure où les réponses ne risquent pas de porter gravement préjudice à la société, à ses actionnaires ou à son personnel de cette société.

8.10 La société publie les résultats des votes et le procès-verbal de l'assemblée générale sur son site internet aussitôt que possible après l'assemblée générale.

Sociétés ayant un ou plusieurs actionnaire(s) de contrôle

8.11 Dans les sociétés ayant un ou plusieurs actionnaire(s) de contrôle, le conseil d'administration veille à ce que celui-ci (eux-ci) use(nt) judicieusement de sa (leur) position et qu'il(s) respecte(nt) les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires. Le conseil d'administration encourage le(s) actionnaire(s) de contrôle à respecter le présent Code.

Actionnaires

8.12 Etant donné que la mise en application de l'approche souple «se conformer ou expliquer» du présent Code est basée sur la confiance dans le contrôle par le marché, le conseil d'administration prend les mesures nécessaires pour encourager les actionnaires, en particulier les actionnaires institutionnels, à jouer un rôle important dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la société. Le conseil d'administration veille à ce que les actionnaires, institutionnels et autres, pondèrent tous les facteurs significatifs sur lesquels leur attention est attirée.

8.13 Le conseil d'administration veille à assurer la prise en considération attentive par les actionnaires des explications qu'il leur donne concernant les aspects pour lesquels la société n'applique pas les recommandations du présent Code et les encourage à se forger un jugement en connaissance de cause. Si les actionnaires n'acceptent pas la position adoptée par la société, le conseil d'administration engage le dialogue avec ceux-ci, en soulignant les spécificités de la société, notamment sa taille, la complexité de ses activités ainsi que la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

PRINCIPE 9. LA SOCIÉTÉ ASSURE UNE PUBLICATION ADEQUATE DE SA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- 9.1** La société établit une Charte GE décrivant tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise, y compris au moins les éléments prévus par les dispositions de l'Annexe F, 9.1./1.
- 9.2** La Charte GE est mise à jour aussi souvent que nécessaire pour refléter à tout moment la gouvernance d'entreprise de la société. Elle est disponible sur le site internet de la société et indique la date de la dernière mise à jour.
- 9.3** La société établit une Déclaration GE dans son rapport annuel, décrivant tous les événements pertinents concernant la gouvernance d'entreprise de l'exercice écoulé. Cette Déclaration GE est comprise dans une section spécifique du rapport annuel et contient au moins les informations énumérées dans l'Annexe F, 9.3./1-2.
- 9.4** La société indique, à la fois, dans sa Déclaration GE et dans sa Charte GE, qu'elle a adopté le présent Code comme son code de référence. Si la société ne s'est pas totalement conformée à une ou plusieurs dispositions du présent Code, elle en explique les raisons dans la Déclaration GE («se conformer ou expliquer»).

Annexe A. Critères d'indépendance

2.4./1 Tous les administrateurs indépendants nommés en vertu du Code des sociétés répondent aux critères suivants (article 526ter C. soc.) :

- 1) *Durant une période de cinq années précédant sa nomination, ne pas avoir exercé un mandat de membre exécutif du conseil d'administration, ou une fonction de membre du comité de direction ou de délégué à la gestion journalière, ni auprès de la société, ni auprès d'une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 C. soc.) ;*
- 2) *Ne pas avoir siégé au conseil d'administration en tant qu'administrateur non exécutif pendant plus de trois mandats successifs, sans que cette période ne puisse excéder douze ans ;*
- 3) *Durant une période de trois années précédant sa nomination, ne pas avoir fait partie du personnel de direction (au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 C. soc.) ;*
- 4) *Ne pas recevoir, ni avoir reçu, de rémunération ou un autre avantage significatif de nature patrimoniale de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 C. soc.), en dehors des tantièmes et honoraires éventuellement perçus comme membre non exécutif du conseil d'administration ;*
- 5) (a) *Ne détenir aucun droit social représentant un dixième ou plus du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la société ;*
(b) *si l'administrateur indépendant détient des droits sociaux qui représentent une quotité inférieure à 10% :*
 - *par l'addition des droits sociaux avec ceux détenus dans la même société par des sociétés dont l'administrateur indépendant a le contrôle, ces droits sociaux ne peuvent atteindre un dixième du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la société ; ou*
 - *les actes de disposition relatifs à ces actions ou l'exercice des droits y afférents ne peuvent être soumis à des stipulations conventionnelles ou à des engagements unilatéraux auxquels l'administrateur indépendant a souscrit ;*
(c) *Ne représenter en aucune manière un actionnaire rentrant dans les conditions du présent point 5).*
- 6) *Ne pas entretenir, ni avoir entretenu au cours du dernier exercice social, une relation d'affaires significative avec la société ou une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 du C. soc.), ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, de membre du conseil d'administration ou de membre du personnel de direction (au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), d'une société ou personne entretenant une telle relation ;*
- 7) *Ne pas avoir été au cours des trois dernières années, associé ou salarié de l'auditeur externe, actuel ou précédent, de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 du C. soc.) ;*
- 8) *Ne pas être administrateur exécutif d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif de la société siège en tant que membre non exécutif du conseil d'administration, ni entretenir d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;*

9) *N'avoir, ni au sein de la société, ni au sein d'une société ou d'une personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 du C. soc.), ni conjoint ni cohabitant légal, ni parents ni alliés jusqu'au deuxième degré exerçant un mandat d'administrateur, de membre du comité de direction, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction (au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), ou se trouvant dans un des autres cas définis aux points 1) à 8).*

2.4./2 Nonobstant la disposition 2.4./1., les administrateurs indépendants nommés conformément à l'art. 524, §4 C. soc. avant l'entrée en vigueur de l'article 526ter C. soc. (8 janvier 2009), demeurent indépendants jusqu'à leur réélection ou jusqu'au 1er juillet 2011 au plus tard.

2.4./3 Tous les autres administrateurs indépendants au sens du présent Code doivent répondre aux critères repris dans la disposition 2.4./1, ci-dessus.

Annexe B. Transactions sur instruments financiers de la société et conformité aux règles belges sur l'abus de marché

3.7./1 Le conseil d'administration élabore un ensemble de règles [ci-après, le «règlement de transaction» (dealing code)] régissant les transactions et la publicité de telles transactions portant sur les actions de la société ou des instruments dérivés ou d'autres instruments financiers liés à celles-ci (ci-après, «les instruments financiers de la société») effectuées pour compte propre par des administrateurs et d'autres personnes exerçant des responsabilités dirigeantes. Le règlement de transaction précise quelles sont les informations relatives à ces transactions qui doivent être communiquées au marché.

Ligne de conduite Le règlement de transaction fixe les limites pour l'exécution de transactions sur les instruments financiers de la société pendant une période déterminée précédant la publication de ses résultats financiers («période fermée») ou toute autre période considérée comme sensible («période d'interdiction»).

Ligne de conduite Le conseil d'administration veille à ce que soit désigné un compliance officer dont les obligations et les responsabilités sont définies par le règlement de transaction. Le compliance officer a au moins pour mission de vérifier le respect du règlement de transaction par les administrateurs et les autres personnes exerçant des responsabilités dirigeantes.

Ligne de conduite Le règlement de transaction dispose qu'avant toute transaction portant sur les instruments financiers de la société, un administrateur ou une autre personne exerçant des responsabilités dirigeantes informe au moins le compliance officer de la transaction qu'il envisage d'effectuer.

Ligne de conduite Lorsqu'un administrateur ou une autre personne exerçant des responsabilités dirigeantes effectue une transaction sur les instruments financiers de la société et que le compliance officer a été informé, la transaction sera rendue publique conformément au règlement de transaction.

3.7./2 Le conseil d'administration désigne également les autres personnes auxquelles s'appliquent les présentes règles.

Annexe C. Comité d'audit

- 5.2./1** Le conseil d'administration constitue un comité d'audit composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. (cfr. art.526bis, §1-2 C. soc.)
- 5.2./2** Les sociétés répondant aux exigences de l'article 526bis, §3 C. soc. peuvent autoriser que les fonctions attribuées au comité d'audit soient exercées par le conseil d'administration dans son ensemble, à condition qu'au cas où le président du conseil d'administration est un membre exécutif, il ne préside pas le conseil d'administration lorsque celui-ci agit en qualité de comité d'audit. (cfr. art. 526bis, §3 C. soc.)
- 5.2./3** Sans préjudice du 5.2./2, le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit.
- 5.2./4** Au moins la majorité des membres du comité d'audit est indépendante. Au moins un des membres est compétent en matière de comptabilité et d'audit.
- 5.2./5** Le conseil d'administration s'assure que le comité d'audit dispose des compétences nécessaires suffisantes à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière de comptabilité, d'audit et de finance.
- 5.2./6** *Sans préjudice des missions légales du conseil d'administration, le comité d'audit est au moins chargé des missions suivantes :*
- *suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;*
 - *suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ;*
 - *s'il existe un audit interne, suivi de celui-ci et de son efficacité ;*
 - *suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par [l'auditeur externe] ; et*
 - *examen et suivi de l'indépendance de [l'auditeur externe], en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à la société. (art. 526bis, §4, al. 1er, a-e C. soc.)*
- 5.2./7** Le conseil d'administration détermine tout rôle additionnel confié au comité d'audit.
- 5.2./8** *Le comité d'audit fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur l'exercice de ses missions, au moins lors de l'établissement par celui-ci des comptes annuels, des comptes consolidés et, le cas échéant, des états financiers résumés destinés à la publication. (art. 526bis, §4, al.2 C. soc.)*
- 5.2./9** Le comité d'audit rend également régulièrement compte au conseil d'administration de l'exécution de ses tâches en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.
- 5.2./10** Les sociétés-mères s'assurent que les audits réalisés et les rapports qui en sont faits couvrent le groupe dans son ensemble.

Processus d'élaboration de l'information financière

- 5.2./11** Lors du contrôle du processus d'élaboration de l'information financière, le comité d'audit examine, en particulier la pertinence et la cohérence des normes comptables appliquées par la société et son groupe. Ceci comprend les critères de consolidation des comptes des sociétés dans le groupe.

Cet examen inclut l'évaluation de l'exactitude, du caractère complet et de la cohérence de l'information financière.

L'examen couvre l'information périodique avant qu'elle ne soit publiée. Il est basé sur un programme d'audit adopté par le comité d'audit.

- 5.2./12** Le management exécutif informe le comité d'audit des méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles. Il convient, à cet égard, de prêter une attention particulière tant à l'existence qu'à la justification de toute activité exercée par la société dans des centres offshore et/ou par le biais de structures spécifiques (special purpose vehicles).
- 5.2./13** Le comité d'audit discute les questions importantes en matière d'élaboration de l'information financière avec tant le management exécutif que l'auditeur externe.

Systemes de contrôle interne et de gestion des risques

- 5.2./14** Le contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le management exécutif, est effectué, au moins une fois par an, afin de s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés à la fraude et au respect de la législation et des règles en vigueur) sont correctement identifiés, gérés et communiqués conformément au cadre référentiel approuvé par le conseil d'administration.
- 5.2./15** Le comité d'audit examine les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans la Déclaration GE.
- 5.2./16** Le comité d'audit examine les dispositifs spécifiques en place que le personnel de la société peut utiliser pour faire part confidentiellement de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière d'élaboration de l'information financière ou d'autres sujets. Au besoin, des mécanismes sont adoptés pour permettre une enquête proportionnée et indépendante à ce sujet ainsi que pour en assurer le suivi approprié et permettre au personnel d'informer directement le président du comité d'audit.

Audit interne

- 5.2./17** Une fonction d'audit interne indépendante est mise en place. Ses ressources et ses compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de la société. Si la société n'a pas de fonction d'audit interne, la nécessité d'en créer une est évaluée au moins annuellement.
- 5.2./18** Le comité d'audit examine le programme de travail de l'auditeur interne en tenant compte de la complémentarité entre la fonction de l'audit interne et celle de l'audit externe. Il reçoit les rapports d'audit interne ou un résumé périodique de ceux-ci.
- 5.2./19** En particulier, le comité d'audit fait des recommandations sur la sélection, la nomination, la réélection et la révocation du responsable de l'audit interne et sur le budget alloué à l'audit interne. Il examine dans quelle mesure le management tient compte des conclusions et des recommandations du comité.

Audit externe

- 5.2./20** Le comité d'audit soumet au conseil d'administration une proposition sur la sélection, la nomination et la réélection de l'auditeur externe ainsi que sur les conditions de son engagement. Le conseil d'administration soumet une proposition pour approbation aux actionnaires.
- 5.2./21** La proposition du comité d'audit sur la nomination de l'auditeur externe est mentionnée dans l'ordre du jour de l'assemblée générale. Il en va de même pour la proposition de renouvellement de son mandat. (cfr. art. 130 C. soc., art. 533 C. soc.)
- 5.2./22** *L'auditeur externe :*
- confirme chaque année par écrit au comité d'audit son indépendance par rapport à la société ;
 - communique chaque année au comité d'audit les services additionnels fournis à la société ;
 - examine avec le comité d'audit les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques, consignées par lui. (art. 526bis, §6 C. soc.)
- 5.2./23** Le comité d'audit reçoit un rapport de l'auditeur externe décrivant toutes les relations entre l'auditeur externe, d'une part, et la société et son groupe, d'autre part.
- 5.2./24** Le comité d'audit contrôle aussi la nature et l'étendue des services additionnels qui ont été fournis. Le comité d'audit propose au conseil d'administration et applique une politique formelle précisant les types de services additionnels qui sont :
- exclus ;
 - autorisés après examen par le comité ; et
 - autorisés d'office compte tenu des exigences spécifiques du Code des sociétés.
- 5.2./25** *Sans préjudice des dispositions légales prévoyant des rapports ou avertissements du commissaire à des organes administratifs de la société, l'auditeur externe fait rapport au comité d'audit sur les questions importantes apparues dans l'exercice de sa mission de contrôle légal des comptes, en particulier les faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'information financière. (art. 526bis, §5 C. soc.)*
- 5.2./26** Le comité d'audit procède à l'examen de l'efficacité du processus d'audit externe et examine dans quelle mesure le management tient compte de la lettre de recommandations que lui adresse l'auditeur externe.
- 5.2./27** Le comité d'audit enquête sur les questions ayant conduit à la démission de l'auditeur externe et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

Fonctionnement du comité d'audit

- 5.2./28** Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an. Il réexamine régulièrement (et au moins tous les deux ou trois ans) son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires.

- 5.2./29** Au moins deux fois par an, le comité d'audit rencontre les auditeurs externe et interne pour procéder à un échange de vues sur toute question relevant de son règlement d'ordre intérieur et sur tout autre problème mis en évidence par le processus d'audit et, en particulier, les faiblesses significatives du contrôle interne.
- 5.2./30** Le comité d'audit décide si et, le cas échéant, quand le CEO, le directeur financier (ou les cadres supérieurs responsables des questions financières, comptables et budgétaires), l'auditeur interne et l'auditeur externe assistent à ses réunions. Le comité d'audit est autorisé à rencontrer toute personne compétente en l'absence de tout manager exécutif.
- 5.2./31** En plus de leurs relations de travail effectives avec le management exécutif, l'auditeur interne et l'auditeur externe ont libre accès au conseil d'administration. A cet effet, le comité d'audit doit leur servir de principale interface. L'auditeur externe et le responsable de l'équipe d'audit interne peuvent s'adresser directement et sans limitation au président du comité d'audit et au président du conseil d'administration.

Annexe D. Comité de nomination

5.3./1 Le conseil d'administration constitue un comité de nomination composé majoritairement d'administrateurs non exécutifs indépendants.

5.3./2 Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité.

5.3./3 Le président du conseil d'administration peut être associé à la discussion mais ne préside pas le comité de nomination lorsque celui-ci est appelé à traiter de la désignation de son successeur.

5.3./4 Le comité de nomination formule des recommandations au conseil d'administration concernant la nomination des administrateurs, du CEO et des autres membres du management exécutif.

Ligne de conduite Le rôle du comité de nomination est de veiller à ce que le processus de nomination et de réélection soit organisé objectivement et professionnellement.

Ligne de conduite Plus particulièrement, le comité de nomination, au minimum:

- établit des procédures de nomination pour les administrateurs, le CEO et les autres membres du management exécutif ;
- évalue périodiquement la taille et la composition du conseil d'administration et soumet des recommandations au conseil d'administration en vue de modifications éventuelles ;
- identifie et propose à l'approbation du conseil d'administration les candidats aux fonctions vacantes à pourvoir ;
- donne son avis sur les propositions de nominations émanant d'actionnaires ;
- examine dûment les questions relatives aux successions.

5.3./5 Le comité de nomination examine les propositions faites par des parties concernées, y compris le management et les actionnaires. En particulier, le CEO est habilité à soumettre des propositions au comité de nomination, et à être dûment consulté par celui-ci, surtout pour les questions relatives aux administrateurs exécutifs ou au management exécutif.

5.3./6 Le comité de nomination se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations. Il réexamine régulièrement (au moins tous les deux ou trois ans) son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires.

Annexe E. Comité de rémunération

- 5.4./1** Le conseil d'administration constitue un comité de rémunération composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Une majorité au moins de ses membres est indépendante. Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité.
- 5.4./2** Le comité de rémunération fait des propositions au conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.
- 5.4./3** Le comité de rémunération fait des propositions au conseil d'administration sur la rémunération des administrateurs et des managers exécutifs, y compris sur la rémunération variable et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers ainsi que sur les accords conclus en matière de cessation anticipée de fonctions et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.
- 5.4./4** Le comité de rémunération soumet un rapport de rémunération au conseil d'administration.
- 5.4./5** Le comité de rémunération se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations.
- 5.4./6** Le comité de rémunération rend régulièrement compte au conseil d'administration de l'exécution de ses tâches.
- 5.4./7** Le CEO participe aux réunions du comité de rémunération lorsque celui-ci traite de la rémunération des autres membres du management exécutif.
- 5.4./8** Le comité de rémunération réexamine régulièrement (au moins tous les deux ou trois ans) son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires.

Annexe F. Exigences de publicité

[Les numéros entre parenthèses renvoient aux dispositions du Code.]

La Charte GE

9.1./1 La Charte GE comprend au moins :

- une description de la structure de gouvernance de la société, avec le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration [Principe 1, 1.1, 2.9] ;
- la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions et autres relations contractuelles – entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et managers exécutifs – qui ne sont pas couvertes par les dispositions légales concernant les conflits d'intérêts [3.6], [6.8] ;
- les mesures prises par la société afin de se conformer aux règles belges en matière d'abus de marché [3.7] ;
- le règlement d'ordre intérieur de chaque comité [5.1] ;
- le règlement d'ordre intérieur du management exécutif [6.1] ;
- l'identité des principaux actionnaires avec une description de leurs droits de vote et droits de contrôle spéciaux et, s'ils agissent de concert, une description des éléments clés des accords d'actionnaires existants [8.4] ;
- toutes les autres relations directes et indirectes entre la société et ses principaux actionnaires [8.4] ;
- une déclaration établissant que la société adopte le présent Code comme son code de référence [9.4].

La Déclaration GE

9.3./1 La Déclaration GE du rapport annuel comprend au moins les informations suivantes :

- une déclaration établissant que la société adopte le présent Code comme son code de référence [9.4] ;
- dans l'hypothèse où la société ne s'est pas totalement conformée au présent Code, une indication des dispositions du Code auxquelles elle ne s'est pas conformée au cours de l'exercice et une explication de ses raisons [9.4] ;
- une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société [1.3] ;
- une description de la composition et du mode de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, comprenant au moins :
 - une liste des membres du conseil d'administration indiquant quels sont les administrateurs indépendants [2.1] [2.4] ;
 - une information sur les administrateurs qui ne remplissent plus les conditions d'indépendance [2.4] ;
 - un rapport d'activités des réunions du conseil d'administration et de ses comités, y compris le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs [2.8] ;

- une liste des membres des comités du conseil d'administration [5.1] [5.2] [5.3] [5.4] ;
 - le cas échéant, les raisons pour lesquelles la nomination du précédent CEO comme président du conseil d'administration est conforme aux meilleurs intérêts de la société [4.7] ; et
 - une liste des membres du management exécutif [6.2] ;
- des commentaires sur l'application de la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions et autres relations contractuelles - entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et managers exécutifs - qui ne sont pas couvertes par les dispositions légales concernant les conflits d'intérêts [3.6.], [6.8] ;
 - une information sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels [4.15] ;
 - les principales caractéristiques des bonus accordés sous la forme d'actions, d'options ou de tout autre droit d'acquérir des actions, tels qu'ils ont été approuvés par l'assemblée générale ou soumis à celle-ci [7.13].

9.3./2. La Déclaration GE comprend également un rapport de rémunération contenant au moins les informations suivantes [7.2] :

- une description de la procédure interne adoptée pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport, pour (i) élaborer une politique relative à la rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et pour (ii) fixer le niveau de la rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs [7.3] ;
- une déclaration sur la politique de rémunération des managers exécutifs de la société adoptée pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, qui contient au moins les informations suivantes [7.4] :
 - (a) les principes de base de la rémunération, avec indication de la relation entre rémunération et performances ;
 - (b) l'importance relative des différentes composantes de la rémunération ;
 - (c) les caractéristiques des primes de performances en actions, options ou autres droits d'acquérir des actions ;
 - (d) toute modification importante de la politique de rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport ;
- sur une base individuelle, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement à chaque administrateur non exécutif par la société ou ses filiales [7.8] ;
- si un manager exécutif fait également partie du conseil d'administration, des informations sur le montant des rémunérations qu'il reçoit en cette qualité [7.10] ;
- si les managers exécutifs remplissent les conditions pour toucher une rémunération liée aux performances de la société ou de ses filiales, les critères pour l'évaluation des performances au regard des objectifs, avec indication de la période d'évaluation. Cette information est indiquée de manière à ne fournir aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise [7.12] ;
- le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou par ses filiales. Cette information est ventilée comme suit :
 - (a) rémunération de base ;
 - (b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
 - (c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et

(d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes.

Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication [7.14] ;

- sur une base globale, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales. Cette information est ventilée comme suit :

(a) rémunération de base ;

(b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;

(c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et

(d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes.

Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication [7.15] ;

- sur une base individuelle, pour chaque manager exécutif, le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou de tous autres droits d'acquies des actions accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel [7.16] ;

- A partir du 1er juillet 2009, si le contrat de nomination du CEO ou de tout autre manager exécutif contient une clause d'indemnité de départ excédant 12 mois de rémunération de base et de rémunération variable mais sans dépasser 18 mois, une spécification, sur une base individuelle, des cas où une telle indemnité de départ plus élevée peut être payée ainsi que la justification de cette indemnité de départ plus élevée [7.18].

COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE

La Commission est composée des personnes suivantes

Président

Herman Daems

- o président, conseil d'administration, Gimv
- o président, conseil d'administration, Fortis Banque
- o président, conseil d'administration, Barco

Membres

Marco Becht

- o executive director, European Corporate Governance Institute
- o professeur de Finances et d'Economie, Ecares, Université Libre de Bruxelles

Pierre-Olivier Beckers

- o administrateur délégué, président du comité exécutif, Delhaize Group
- o président, Association internationale de distributeurs alimentaires
- o président, Comité olympique interfédéral belge

Didier Bellens

- o président et chief executive officer, Belgacom

Pierre P. Berger

- o président, Institut des Réviseurs d'Entreprises

Karel Boone

- o président honoraire, Fédération des entreprises de Belgique
- o président, conseil d'administration, Lotus Bakeries
- o président, conseil d'administration, UCB

Bruno Colmant

- o président et administrateur délégué, Euronext Brussels
- o professeur invité à l'UCL et la Vlerick Management School

Xavier Dieux

- o avocat et professeur à l'ULB

Koen Geens

- o avocat et professeur à la KUL

Philippe Lambrecht

- o administrateur-secrétaire général, Fédération des entreprises de Belgique
- o professeur à l'UCL
- o secrétaire de la Commission

Thomas Leysen

- o président, Fédération des entreprises de Belgique
- o président, Umicore
- o président, Corelio

Axel Miller

- o associé-administrateur, Petercam
- o président, conseil d'administration, Carmeuse

Aloïs Michiels

- o président, conseil d'administration, Solvay

Jean-Paul Servais

- o président, comité de direction, Commission Bancaire, Financière et des Assurances
- o président, Conseil supérieur des Professions économiques

Robert Tollet

- o président, Conseil Central de l'Economie

Emiel Van Broekhoven

- o professeur ordinaire émérite, Université d'Anvers
- o administrateur, Vlaamse federatie van beleggingsclubs en beleggers

Hugo Vandamme

- o président de l'Association belge des sociétés cotées
- o président, conseil d'administration, Roularta Media Group et Alfacam
- o vice-président, conseil d'administration, Picanol

Lutgart Van den Berghe

- o executive director, GUBERNA
- o professeur extraordinaire Corporate Governance à l'Université de Gand et à l'Ecole de management Vlerick Louvain Gand
- o administrateur, Belgacom

Luc Vansteenkiste

- o président honoraire, Fédération des entreprises de Belgique
- o administrateur délégué, Recticel
- o président, conseil d'administration, Spector Photo Group

La Commission est assistée par un Groupe de Travail Permanent, composé de :

- o Philippe Lambrecht, Président

- o Christine Darville, responsable du département juridique, Fédération des entreprises de Belgique
- o Anne-Sophie Pijcke, responsable Legal and Regulation Affairs, Euronext Brussels
- o Astrid Rubens, assistante à la recherche, GUBERNA
- o David Szafran, secrétaire général, Institut des Réviseurs d'Entreprises
- o Lutgart Van den Berghe, executive director, GUBERNA

Thierry Lhoest, directeur adjoint, CBFA, assiste aux réunions du GTP.

La Commission exprime également sa reconnaissance aux personnes suivantes pour leur contribution au travail du Groupe de Travail Permanent :

- o Sonja D'Hollander, conseiller, CBFA
- o Nathalie Houyoux, conseiller adjoint, Institut des Réviseurs d'Entreprises
- o Fleur Longfils, conseiller adjoint, Fédération des entreprises de Belgique
- o Isabel Lopez Martinez, conseiller juridique, Euronext Brussels



www.corporategovernancecommittee.be

Edition 2009

Design et production

www.landmarks.be

Impression

Identic

Editeur responsable et droits

Philippe Lambrecht

Rue des Sols 8

B - 1000 Bruxelles

Dépôt légal

D/0140/2009/01