

CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE CFE 2017

SOMMAIRE

INTRODUCTION

DEFINITIONS

PARTIE I : STRUCTURE ET ORGANISATION DE LA SOCIETE

I.1. STRUCTURE JURIDIQUE

I.2. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

PARTIE II : LES ACTIONS ET L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

II.1. CAPITAL, ACTIONS ET ACTIONNARIAT

- II.1.1. L'action de la Société
 - II.1.1.1. Forme et convertibilité de l'action
 - II.1.1.2. Transfert de l'action
 - II.1.1.3. Droits et obligations
- II.1.2. Le capital de la Société
- II.1.3. L'actionnariat de la Société
 - II.1.3.1. Transparence

II.2. DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

PARTIE III : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE – REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR

III.1. COMPOSITION

- III.1.1. Les administrateurs
 - III.1.1.1. Nombre d'administrateurs
 - III.1.1.2. Critères d'éligibilité
 - III.1.1.3. Nomination - Réélection
 - III.1.1.4. Durée des mandats
 - III.1.1.5. Limite d'âge
- III.1.2. La présidence du conseil d'administration
 - III.1.2.1. Nomination – Réélection – Durée du mandat
 - III.1.2.2. Rôle et Compétences
- III.1.3. Le secrétaire
- III.1.4. Les comités du conseil d'administration

III.2. ROLE & COMPETENCES

- III.2.1. Rôle du conseil d'administration
- III.2.2. Compétences du conseil d'administration

III.3. FONCTIONNEMENT

- III.3.1. Les réunions du conseil d'administration
- III.3.2. Le mode de prise des décisions du conseil d'administration
- III.3.3. Règles de conduite
 - III.3.3.1. Obligations générales
 - III.3.3.2. Indépendance des administrateurs et conflits d'intérêts
 - III.3.3.3. Transactions et Contrats
 - III.3.3.4. Politique relative aux transactions sur les titres de la Société
 - III.3.3.5. Devoir de réserve et obligation de confidentialité
 - III.3.3.6. Devoir et droit d'information des administrateurs
 - III.3.3.7. Devoir et droit d'information des actionnaires
 - III.3.3.8. Représentation de la Société

III.4. REMUNERATION

- III.4.1. Règles communes
- III.4.2. Rémunération des administrateurs non exécutifs
- III.4.3. Rémunération des administrateurs exécutifs

III.5. EVALUATION DES PERFORMANCES / FORMATION

- III.5.1. Evaluation des performances
- III.5.2. Formation

PARTIE IV : LES COMITES SPECIALISES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE – REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR

IV.1. RÈGLES COMMUNES A TOUS LES COMITÉS CONSULTATIFS

- IV.1.1. Composition
- IV.1.2. Modalités de fonctionnement
- IV.1.3. Evaluation et reporting

IV.2. LE COMITE DE NOMINATION ET DE REMUNERATION – REGLEMENT

- IV.2.1. Composition
- IV.2.2. Rôle et compétences
- IV.2.3. Modalités de fonctionnement

IV.3. LE COMITE D'AUDIT – REGLEMENT

- IV.3.1. Composition
- IV.3.2. Rôle et compétences
- IV.3.3. Modalités de fonctionnement

PARTIE V : LES ADMINISTRATEURS DELEGUES ET LES DIRECTEURS DE LA SOCIETE – REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR

V.1. LES ADMINISTRATEURS DELEGUES

- V.1.1. Rôle et compétences
- V.1.2. Nomination, rémunération et évaluation

V.2. LES DIRECTEURS

- V.2.1. Rôle et compétences
- V.2.2. Nomination, rémunération et évaluation

PARTIE VI : LE CONTRÔLE DE LA SOCIETE

VI.1. LE CONTRÔLE REGLEMENTAIRE

VI.2. LE COMMISSAIRE

- VI.2.1. Mandat du commissaire
- VI.2.2. Reporting du commissaire
- VI.2.3. Evaluation du commissaire

PARTIE VII : REGLES DE CONDUITE EN MATIERE DE TRANSACTIONS FINANCIERES

VII.1. COMPLIANCE OFFICER

VII.2. LISTES DE PERSONNES AYANT ACCES A DES INFORMATIONS PRIVILEGIEES

VII.3. NORMES DE CONDUITE EN MATIERE DE TRANSACTIONS SUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DE LA SOCIETE ET DES SOCIETES DETENTRICES

- VII.3.1. Obligation de chaque Collaborateur de notification au *compliance officer*
- VII.3.2. Obligation légale des Dirigeants et des Personnes étroitement liées de notification à la FSMA
- VII.3.3. Interdiction d'effectuer des Transactions pendant les Périodes fermées et les Périodes d'interdiction
- VII.3.4. Interdiction d'opérations d'initié
- VII.3.5. Interdiction de manipulation du marché
- VII.3.6. Interdiction de transactions à court terme, de transactions sur options et de 'short selling'
- VII.3.7. Normes de conduite en matière de Transactions sur Instruments Financiers dans des Sociétés du Groupe

INTRODUCTION

En exécution du Code belge de gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration de Compagnie d'Entreprises CFE a approuvé le 9 décembre 2005 la version initiale de la Charte de Corporate Governance.

La Charte de Corporate Governance est régulièrement actualisée en fonction des développements de la politique en matière de gouvernance d'entreprise et des modifications apportées à la réglementation applicable.

Les importantes modifications apportées à la Charte sont commentées dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, qui constitue une section spécifique du rapport de gestion conformément à l'article 96, §2 C. soc.

Depuis le 9 décembre 2005, le conseil d'administration a approuvé des modifications à la Charte de Corporate Governance le 7 mai 2009, le 8 décembre 2011, le 24 décembre 2013, le 26 février 2015, le 24 février 2016 et le 25 février 2017.

Ces modifications étaient nécessaires notamment afin d'adapter la Charte aux changements législatifs et/ou réglementaires, dont notamment la révision du Code belge de gouvernance d'entreprise en 2009, la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées, la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées, la loi du 28 juillet 2011 modifiant le Code des sociétés et enfin, le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché et abrogeant la directive 2003/6/CE du Parlement Européen et du Conseil et les directives 2003/124/CE, 2003/125/CE et 2004/72/CE de la Commission.

Des modifications ont également été apportées à la Charte en 2014 et 2015 à la suite du changement de contrôle de la Société en 2013, de modifications organisationnelles au sein de la Société en 2014 et d'une restructuration de la Société en 2015 et 2016.

La Charte traite des thèmes suivants :

- Partie I : la structure et l'organisation
- Partie II : les actions et les actionnaires
- Partie III : le conseil d'administration
- Partie IV : les comités spécialisés du conseil d'administration
- Partie V : les administrateurs délégués et les directeurs
- Partie VI : le contrôle

La Charte et les statuts de la Société figurent sur le site internet.

DEFINITIONS

Dans la présente Charte, les notions reprises ci-dessous sont définies de la manière suivante :

- **'AvH'** : la société anonyme Ackermans & van Haren, ayant son siège social à B-2000 Anvers, Begijnenvest 113, immatriculée au registre des personnes morales sous le numéro d'entreprise 0404.616.494 (RPM Anvers).
- **'BPI'** : la société anonyme BATIPONT IMMOBILIER, ayant son siège social à Auderghem (B-1160 Bruxelles), avenue Herrmann-Debroux, 42, immatriculée au registre des personnes morales sous le numéro d'entreprise 0438.425.053 (RPM Bruxelles).
- **'CFE'** : la société anonyme Compagnie d'Entreprises CFE SA, dont le siège social est sis à 1160 Bruxelles (Auderghem), avenue Herrmann-Debroux 40-42, immatriculée au registre des personnes morales sous le numéro d'entreprise 0400.464.795 (RPM Bruxelles), cotée sur l'Eurolist d'Euronext Bruxelles.
- **'CFE Contracting'** : la société anonyme CFE Contracting, ayant son siège social à 1160 Bruxelles, avenue Herrmann-Debroux, 40-42, immatriculée au registre des personnes morales sous le numéro d'entreprise 0440.113.348 (RPM Bruxelles)
- **'Charte'** : la présente charte de gouvernance d'entreprise.
- **'Code'** : le Code belge de gouvernance d'entreprise.
- **'Collaborateurs'** : les employés, collaborateurs indépendants et administrateurs de la Société (y inclus leurs successeurs de droit), ainsi que les personnes physiques agissant au nom des collaborateurs indépendants ou des administrateurs qui sont des personnes morales, respectivement en vue de l'exécution du contrat de services indépendants ou en tant que représentants permanents, ayant accès à une Informations Privilégiée.
- **'C.soc.'** : le Code des sociétés.
- **'Déclaration'** : la déclaration de gouvernance d'entreprise qui constitue une section spécifique du rapport de gestion de la Société conformément à l'article 96, §2 C. soc.
- **'Directive Abus de Marché'** : le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché et abrogeant la directive 2003/6/CE du Parlement Européen et du Conseil et les directives 2003/124/CE, 2003/125/CE et 2004/72/CE de la Commission.
- **'DEME'** : Dredging, Environmental and Marine Engineering NV.
- **'Dirigeants'** : les membres du conseil d'administration, les administrateurs délégués et les directeurs de la Société, ainsi que, suivant le cas, les administrateurs délégués ou les directeurs généraux des Filiales de tête et le comité exécutif de CFE Contracting.
- **'Filiale de tête'** : la société de tête de chaque pôle de la Société, à savoir DEME (Pôle Dragage et Environnement), CFE Contracting (Pôle Contracting) et BPI (pôle Promotion Immobilière)
- **'FSMA'** : Autorité des services et marchés financiers.
- **'Groupe'** : la Société, les sociétés sur lesquelles la Société exerce un contrôle (exclusif ou conjoint) au sens de l'article 5 C..soc. et les sociétés dans lesquelles la Société détient, directement ou indirectement, au moins 10% des titres conférant le droit de vote.
- **'Information Privilégiée'** : toute information à caractère précis qui n'a pas été rendue publique, qui concerne, directement ou indirectement, la Société et/ou des Instruments Financiers de la Société, et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de

façon sensible le cours des Instruments Financiers concernés ou celui d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

- **'Instrument Financier'** : actions et autres titres de créance ainsi que tous les instruments financiers qui y sont liés ou qui en dérivent au sens large, tels que décrits dans la directive 2014/65/EU du Parlement Européen et du Conseil du 15 mai 2014 concernant les marchés d'instruments financiers et modifiant la directive 2002/92/CE et la directive 2011/61/UE. Ceci comprend notamment :
 - a) actions ;
 - b) options et warrants ;
 - c) obligations (convertibles) ; et
 - d) droits de préférence qui confèrent à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions, warrants ou obligations (convertibles),mais également tous les autres droits de souscription, droits d'échange, contrats à terme, contrats financiers à terme (« futures »), contrats d'échange (« swaps ») et autres contrats dérivés relatifs aux instruments mentionnés sous les points (a) à (d).

Les instruments financiers comprennent également les instruments non couverts par les points (a) à (d), mais dont le cours ou la valeur dépend du cours ou de la valeur d'un des instruments financiers couverts par les points (a) à (d), ou qui ont un effet sur le cours ou la valeur de ces instruments financiers.
- **'Société Cotée du Groupe'** : une Société du Groupe cotée au sens de l'article 4 C. soc.
- **'Période fermée'** : En ce qui concerne la Société, une des périodes suivantes :
 - a) la période de 60 jours calendaires qui précède la publication des résultats annuels de la Société ou, si les résultats annuels sont publiés moins de 60 jours calendaires après la clôture de l'exercice comptable, la période à compter de la clôture de l'exercice comptable jusqu'à, et y compris, la date de publication, étant entendu que cette période ne peut être plus courte que 30 jours calendaires avant la date de publication ;
 - b) la période de 30 jours calendaires qui précède la publication des résultats semestriels de la Société.[Pour toute Société Cotée du Groupe , la période fermée telle que définie dans sa Charte de gouvernance d'entreprise.]
- **'Période d'interdiction'** : la période à compter de la date à laquelle le conseil d'administration ou les administrateurs délégués de la Société ou des personnes mandatés par eux, constate l'existence d'une Information Privilégiée jusqu'à, et y compris, la date de publication de cette information, ou jusqu'à, et y compris, la date à laquelle un des organes ou personnes précités constate que l'information en question a perdu son caractère d'Information Privilégiée.
- **'Personnes étroitement liées'** signifie par rapport à un Dirigeant :
 - a) le conjoint ou la conjointe du Dirigeant ou d'un partenaire considéré comme l'équivalent du ou de la conjoint(e) conformément à la loi;
 - b) l'enfant légalement à charge du Dirigeant (en ce compris les enfants adoptés);
 - c) tout autre parent du Dirigeant qui appartient au même ménage depuis au moins un an à la date de la Transaction;
 - d) toute personne morale, trust ou partenariat dont les responsabilités dirigeantes sont exercées par un Dirigeant ou par une Personne qui est étroitement liée à une personne visée sous a), b) ou c), qui est directement ou indirectement contrôlée par cette personne, qui a été constituée au bénéfice de cette personne, ou dont les intérêts économiques sont substantiellement équivalents à ceux de cette personne.
- **'Rapport de rémunération'** : le rapport de rémunération qui constitue une section spécifique de la Déclaration conformément à l'article 96, §3 C. soc.
- **'Société'** : CFE.
- **'Société Détentricé'** : une société ou une fondation (« stichting ») qui exerce, directement ou indirectement, le contrôle sur la Société au sens de l'article 5 C. soc.

- **‘Société du Groupe’** : les sociétés qui font partie du Groupe, autre que la Société.
- **‘Transaction’** : signifie toute transaction au sens large relative aux Instruments Financiers. Les Transactions comprennent notamment :
 - a) une acquisition, cession, souscription ou échange ;
 - b) l’acceptation ou l’exercice d’une option sur actions ou d’un warrant et la cession d’actions issues de l’exercice d’une option sur actions ou d’un warrant ;
 - c) effectuer ou recevoir des cadeaux, dons ou héritages ;
 - d) la souscription à une augmentation de capital ou à une émission d’obligations ;
 - e) l’octroi, l’acceptation, l’acquisition, la cession, l’exercice ou le respect de droits ou d’obligations, en ce compris d’options d’achat et de vente ;
 - f) la conversion d’un Instrument Financier dans un autre Instrument Financier, en ce compris l’échange d’obligations convertibles en actions ;
 - g) emprunter ou prêter (dont la conclusion, la résiliation, la cession ou la prolongation d’un prêt d’actions) ; ou
 - h) la mise en gage,

et **‘Négociation’**, **‘Négociier’**, et **‘Négocié’** ont une signification similaire. Cette énumération n’est pas exhaustive.

- **‘Vinci’** : la société anonyme VINCI, ayant son siège social à F-92851 Rueil-Malmaison cedex, cours Ferdinand de Lesseps 1, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 552 037 806 00585.

PARTIE I : STRUCTURE ET ORGANISATION DE LA SOCIETE

I.1. STRUCTURE JURIDIQUE

Le Groupe est composé de la Société et de ses filiales.

La Société détient, dans le cadre de son objet social - l'étude et l'exécution, tant en Belgique qu'à l'étranger, de toute entreprise de travaux et de constructions quelconques dans tous et chacun de ses métiers, ainsi que la prestation de services annexes à ces activités -, directement ou indirectement, tant en Belgique qu'à l'étranger, des participations, dans d'autres sociétés, visant ainsi à établir des liens durables et spécifiques à l'égard de ces sociétés et constituant ensemble le Groupe .

La Société est de type mixte et a non seulement pour objet la détention de titres et le contrôle (exclusif ou conjoint) de ses filiales, mais exerce en outre une activité commerciale.

Cette structure de société fait prévaloir, sans entraver l'identité juridique des sociétés, une unité de décision ainsi qu'un contrôle sur le patrimoine des sociétés contrôlées, tout en diversifiant et isolant les risques commerciaux et financiers.

I.2. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

L'activité du Groupe, étant l'étude et l'exécution, tant en Belgique qu'à l'étranger, de toute entreprise de travaux et de constructions quelconques dans tous et chacun de ses métiers, ainsi que la prestation de services annexes à ces activités, est organisée en pôles.

Chaque pôle est constitué d'une Filiale de tête et de ses filiales et englobe un portefeuille d'activités axé sur certains segments spécifiques du marché, opérant selon des objectifs et des stratégies communs, constituant dans leur ensemble la capacité commerciale de la Société. Il s'agit des pôles suivants :

- Pôle Dragage et Environnement ayant comme société de tête DEME
- Pôle Contracting ayant comme société de tête CFE Contracting
- Pôle Promotion Immobilière ayant comme société de tête BPI

Au sein de la Société sont regroupées, outre les services de la holding, les activités de génie civil non maritime en Belgique, les activités bâtiment à l'international (hors Luxembourg, Pologne, Tunisie) et les activités de PPP Concessions.

PARTIE II : LES ACTIONS ET L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

II.1. CAPITAL, ACTIONS ET ACTIONNARIAT

II.1.1. L'action de la Société

L'action de la Société est cotée sur l'Eurolist d'Euronext Bruxelles. L'actionnaire, en achetant une action de la Société, acquiert une action ordinaire de la Société, donnant droit à une voix à l'assemblée générale.

Le nombre d'actions de la Société actuellement émis est de 25.314.482 actions.

II.1.1.1. *Forme et convertibilité de l'action*

Les actions de la Société sont nominatives ou dématérialisées.

Les actions restent nominatives jusqu'à leur entière libération. Lorsque le montant en a été totalement libéré, elles peuvent être transformées en actions dématérialisées, au choix et aux frais de l'actionnaire.

Le titre dématérialisé est représenté par une inscription en compte au nom de son propriétaire ou de son détenteur auprès d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation.

Pour les actions nominatives, les noms et adresses de tous les actionnaires ou titulaires d'un droit d'usufruit ou de gage sont consignés dans le registre des actionnaires, qui peut être consulté au siège de la Société et dont tout titulaire d'actions nominatives peut obtenir un extrait. Dès lors, la Société doit être informée de toute modification.

Le registre des titres nominatifs est tenu sous forme électronique. La gestion du registre a été confiée à Euroclear Belgium (CIK S.A).

Les actions nominatives peuvent être converties en actions dématérialisées et vice-versa, sur simple demande de leur détenteur et aux frais de celui-ci. Toutefois, la conversion d'actions est suspendue à partir du moment du dépôt des actions en vue de l'assemblée générale des actionnaires, jusqu'à l'issue de celle-ci. Les actions dématérialisées sont converties en actions nominatives par l'inscription correspondante dans le registre des actionnaires de la Société. Les actions nominatives sont converties en actions dématérialisées par l'inscription en compte au nom de son propriétaire ou de son détenteur auprès d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation et la radiation de l'inscription du registre des actionnaires.

Conformément à la législation applicable, il n'existe plus d'actions au porteur. Les actions au porteur qui n'étaient pas inscrites en compte-titres au 31 décembre 2013, ont été converties de plein droit en actions dématérialisées à cette date.

II.1.1.2. *Transfert de l'action*

Aucun transfert d'une action nominative non entièrement libérée ne peut avoir lieu, si ce n'est en vertu d'une décision spéciale, pour chaque cession, du conseil d'administration et au profit d'un cessionnaire agréé par lui.

La cession de l'action dématérialisée s'opère par virement. La cession de l'action nominative s'opère par une déclaration de transfert inscrite dans le registre des actionnaires datée et signée par le cédant et le cessionnaire, ainsi que suivant les règles sur la cession des créances établies par le Code civil.

Les droits et obligations attachés à un titre le suivent en quelque main qu'il passe.

II.1.1.3. Droits et obligations

La propriété d'une action de la Société donne droit à une voix à l'assemblée générale et emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale de la Société.

Les héritiers, ayants cause ou créanciers d'un actionnaire ne peuvent, sous quelque prétexte que ce soit, provoquer l'apposition des scellés sur les livres, biens et marchandises ou valeurs de la Société, frapper ces derniers d'opposition, demander le partage ou la licitation du fonds social, ni s'immiscer en rien dans son administration. Ils doivent pour l'exercice de leurs droits s'en rapporter aux comptes annuels et aux décisions de l'assemblée générale.

L'exercice du droit de vote afférent aux actions sur lesquelles les versements n'ont pas été opérés est suspendu aussi longtemps que ces versements, régulièrement appelés et exigibles, n'auront pas été effectués.

II.1.2. Le capital de la Société

Le capital social souscrit est fixé à EUR 41.329.482,42 représenté par 25.314.482 actions sans désignation de valeur. Le capital social est entièrement libéré.

II.1.3. L'actionnariat de la Société

La structure de l'actionnariat de la Société, telle qu'elle apparaît au regard des notifications reçues par la Société en application de la législation en matière de transparence des sociétés cotées, est présentée en détail sur le site internet de la Société.

La Société met à jour, dans la mesure où elle en a connaissance et dès réception d'informations à ce sujet, la structure de son actionnariat et celle de son contrôle, en précisant l'identité des actionnaires et leurs droits.

Il n'existe pas de participations croisées représentant plus de 5% des voix attachées à l'ensemble des titres émis.

Le 19 septembre 2013, AvH et Vinci ont conclu une convention qui a permis à AvH d'acquérir le contrôle de la Société fin 2013, début 2014. Cette convention comprend un engagement pris par AvH à l'égard de Vinci aux termes duquel, dans certaines limites, AvH consent à ne pas porter sa participation dans le capital de la Société au-delà de 70% sans la ramener au niveau ou en deçà de ce seuil endéans les 12 mois qui suivent. Cet engagement, qui vise à assurer la liquidité des actions de CFE tant que Vinci en possède un nombre significatif, a été conclu pour une période de trois ans à compter du 23 décembre 2013 (le cas échéant, renouvelable de commun accord), mais cessera immédiatement si Vinci vient à ne plus détenir au moins 10% des actions de la Société. La convention dispose également que tant que Vinci détient une participation dans la Société d'au moins 8% et AvH une participation d'au moins 50,1%, AvH s'engage à approuver la nomination d'un représentant de Vinci au sein du conseil d'administration de la Société, à la première demande de Vinci. Cet engagement de vote vaut pendant une durée de dix ans à compter du 23 décembre 2013.

Il n'existe pas d'autres accords entre actionnaires ni d'autres relations -directes et indirectes- entre la Société et ses principaux actionnaires. Il n'existe pas non plus des droits de contrôle spéciaux.

II.1.3.1. Transparence

Conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé, toute personne physique ou morale qui acquiert, directement ou indirectement, des titres conférant le droit de vote de la Société représentant le capital ou non, est tenue de notifier à la Société et à la FSMA le nombre et le pourcentage de droits de vote existants qu'elle détient à la suite de cette acquisition, lorsque les droits de vote attachés aux titres conférant le droit de vote atteignent une quotité de trois pour cent (3%) ou plus du total des droits de vote existants. Cette notification est également obligatoire en cas de dépassement d'une quotité de cinq pour cent (5%), dix pour cent (10%) et ainsi de suite par tranche de cinq points de pourcentage du total des droits de vote existants.

Une même notification est également obligatoire en cas de cession, directe ou indirecte, des titres conférant le droit de vote, lorsqu'à la suite de cette cession, les droits de vote retombent en dessous des seuils mentionnés ci-dessus.

II.2. DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

La Société veille à ce que tous les moyens et toutes les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits, soient disponibles.

La Société publie toute documentation et toutes les informations présentant un intérêt pour les actionnaires sur une partie distincte de son site internet. Ainsi, au plus tard à la date de convocation d'une l'assemblée générale, la Société publie sur son site internet l'ordre du jour, les explications adéquates concernant les points de l'ordre du jour, les résolutions proposées par le conseil d'administration, l'ensemble des documents qui seront présentés lors de l'assemblée générale, les procurations, les formulaires de vote par correspondance et à distance ainsi que les formulaires relatifs à la manifestation par les actionnaires de leur intention de vote. Par ailleurs, au plus tard quinze jours après une assemblée générale, la Société publie sur son site internet, les résultats des votes et le procès-verbal. Cette partie du site internet de la Société comporte également un calendrier des informations périodiques et des assemblées générales et les informations financières appropriées.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, la Société assure un traitement égal des actionnaires se trouvant dans une situation identique et veille à ce que les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires soient respectés.

PARTIE III : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE – REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR

Le conseil d'administration a établi son règlement d'ordre intérieur ayant pour objet de définir et de détailler sa composition, ses responsabilités et ses obligations ainsi que son fonctionnement, en complément des dispositions de la loi et des statuts de la Société.

Le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration est reproduit ci-dessous.

III.1. COMPOSITION

III.1.1. Les administrateurs

La Société est dirigée par un conseil d'administration, demeurant en toutes circonstances une instance collégiale.

La prise de décisions au sein du conseil d'administration ne peut être dominée par aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs.

III.1.1.1. *Nombre d'administrateurs*

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, la connaissance et les compétences de différents domaines, et pour que les changements dans sa composition soient gérés sans perturbation.

Le conseil d'administration est composé de cinq membres au moins et quatorze membres au plus, le nombre effectif pouvant varier en fonction des besoins de la Société.

III.1.1.2. *Critères d'éligibilité*

III.1.1.2. (a) La composition du conseil d'administration est basée sur une nécessaire diversité -et une diversité des genres en particulier- ainsi qu'une complémentarité d'expériences, de connaissances et de compétences.

Le conseil d'administration établit les critères de sélection pour les administrateurs et veille à ce que toute nomination et réélection d'administrateurs permette de maintenir l'équilibre des compétences et de l'expérience en son sein.

III.1.1.2. (b) La moitié, au moins, du conseil d'administration est constitué d'administrateurs non exécutifs et au moins trois d'entre eux sont indépendants.

Un **administrateur non exécutif** est tout membre du conseil d'administration qui n'est pas chargé de la gestion journalière d'une société du Groupe.

Les **administrateurs indépendants** doivent satisfaire aux critères mentionnés à l'article 526ter C. soc.

Si une ou plusieurs des conditions d'indépendance fixées par le Code des sociétés ne sont pas respectées, la Société fait connaître les raisons pour lesquelles elle considère néanmoins cet administrateur comme indépendant.

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

Tout en faisant partie du même organe collégial, les administrateurs exécutifs et les administrateurs non exécutifs ont un rôle spécifique et complémentaire dans le conseil d'administration.

Les administrateurs exécutifs communiquent toutes les informations relatives aux affaires et aux finances du Groupe nécessaires au fonctionnement efficace du conseil d'administration.

Les administrateurs non exécutifs discutent de manière critique et constructive la stratégie et les politiques clés proposées par les administrateurs délégués et contribuent à les développer.

III.1.1.3. Nomination - Réélection

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

Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif conduit le processus de nomination.

Le comité des nominations et des rémunérations recommande des candidats appropriés au conseil d'administration.

La décision de nomination des administrateurs indépendants fait mention des motifs sur la base desquels ce mandat est octroyé.

Toute proposition faite à l'assemblée générale de nommer un administrateur est accompagnée des informations utiles et suffisantes sur le candidat (qualifications professionnelles, liste des autres fonctions qu'il occupe), précise le terme proposé pour le mandat, et est accompagnée d'une recommandation du conseil d'administration, basée sur l'avis du comité de nomination et de rémunération, indiquant, le cas échéant, si le candidat répond aux critères d'indépendance.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs administrateurs, les membres restants du conseil d'administration peuvent, entre deux assemblées générales, procéder à des cooptations à titre provisoire. Ces cooptations sont soumises à la ratification de la plus prochaine assemblée générale. Sauf si l'assemblée générale en décide autrement, l'administrateur nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Une procédure rigoureuse et transparente est appliquée garantissant l'efficacité des nominations et des réélections des administrateurs.

Le conseil d'administration s'assure de l'existence de plans adéquats pour la succession des administrateurs.

Dans le cas d'une réélection, il est procédé à une évaluation de la contribution de l'administrateur et de son efficacité.

Pour toute nouvelle nomination d'administrateur, une évaluation est faite de l'expérience, des connaissances et des compétences existantes et nécessaires au sein du conseil d'administration et, sur la base de cette évaluation, une description du rôle, de l'expérience, des connaissances et des compétences requises, appelée « profil », est élaborée.

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 a 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 à l'évaluation de son indépendance.

Chaque administrateur, au moment de sa nomination, doit prendre connaissance des textes légaux et réglementaires liés à sa fonction ainsi que des prescriptions particulières à la Société résultant des statuts, de la Charte et des règles de fonctionnement internes. S'il le juge nécessaire, il peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités et métiers du Groupe.

Les administrateurs non exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations, notamment du temps qu'ils doivent consacrer à l'exercice de leur mandat.

Les administrateurs non exécutifs s'engagent à avoir une disponibilité suffisante pour l'exercice de leur mandat.

Ils ne peuvent envisager d'accepter plus de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, à l'exception des sociétés liées à la Société (au sens de l'article 11 C. soc.).

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. Il est alors examiné si cette charge nouvelle lui laisse une disponibilité suffisante pour la Société.

Le mandat d'administrateur est en tout temps révocable par l'assemblée générale des actionnaires.

III.1.1.4. Durée des mandats

Les administrateurs sont nommés pour une période de six ans maximum.

Les fonctions d'un administrateur sortant prennent fin immédiatement à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Les administrateurs sortants sont rééligibles.

III.1.1.5. Limite d'âge

Les administrateurs démissionnent à la date de l'assemblée générale ordinaire de l'année au cours de laquelle eux-mêmes ou les représentants des personnes morales exerçant le mandat d'administrateur, atteignent l'âge de 70 ans.

III.1.2. La présidence du conseil d'administration

III.1.2.1. Nomination – Réélection – Durée du mandat

Le conseil d'administration désigne son président parmi ses membres.

Le conseil d'administration désigne, s'il le juge utile, un vice-président parmi ses membres.

En cas d'absence ou d'empêchement du président et du vice-président, le conseil d'administration désigne, à chaque séance, celui des membres présents qui préside la séance.

Le conseil d'administration fixe la durée du mandat du président du conseil d'administration, sans que celle-ci puisse excéder la durée de son mandat d'administrateur.

Le président sortant est rééligible.

III.1.2.2. Rôle et Compétences

Le président du conseil d'administration est responsable de la direction du conseil d'administration. Il organise et dirige les travaux du conseil d'administration et en rend compte à l'assemblée générale.

Visant la séparation des responsabilités à la tête de la Société 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 d'administrateur délégué. De même, si le conseil décide de confier la présidence du conseil d'administration à une personne qui a exercé la fonction d'administrateur délégué, il doit évaluer les raisons de ce choix au regard de l'intérêt de la Société et en faire mention dans la déclaration de gouvernance d'entreprise du rapport annuel. La répartition des responsabilités entre le président du conseil d'administration et les administrateurs délégués est clairement établie par le conseil d'administration.

Toutefois, le président du conseil d'administration établit des relations efficaces avec les administrateurs délégués en leur apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ces derniers, visant ainsi à développer une interaction entre le conseil d'administration, d'une part, et la direction exécutive, d'autre part.

Le président du conseil d'administration 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.

Le président du conseil d'administration veille, plus particulièrement, à ce que les procédures, les règles et les règlements applicables à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliqués correctement.

Pour ce faire, le président du conseil d'administration :

- établit, après avoir consulté les administrateurs délégués, l'ordre du jour des réunions, lequel reprend les sujets à aborder et précise s'ils le sont à titre d'information ou en vue d'une délibération et d'une prise de décisions ;
- veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations précises et identiques pour chacun d'entre eux, avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci, afin que tous les administrateurs puissent contribuer aux discussions du conseil d'administration en toute connaissance de cause ;
- dirige les débats en veillant à ce que le conseil d'administration dispose d'un temps de réflexion et de discussion suffisant avant la prise de décisions ; et
- veille à ce que les procès-verbaux résument les discussions, précisent les décisions prises et indiquent, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs.

III.1.3. Le secrétaire

Le conseil d'administration nomme un secrétaire de la Société, qui peut être choisi en dehors des membres du conseil d'administration, et fixe la durée de ses fonctions.

Le secrétaire de la Société assiste et conseille le conseil d'administration, le président du conseil d'administration, les présidents des comités et tous les administrateurs dans l'exercice de leurs rôles et de leurs obligations.

Il rapporte régulièrement au conseil d'administration, sous la direction du président du conseil d'administration, sur la manière dont les procédures, les règles et les règlements applicables au conseil d'administration sont suivis et respectés.

Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la Société.

Au besoin, le secrétaire de la Société est assisté par un juriste d'entreprise.

III.1.4. Les comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration constitue – en détaillant la composition, les compétences et le fonctionnement – des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet en vue des décisions à prendre. La prise de décisions reste une compétence collégiale du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est aujourd'hui assisté par le comité des nominations et des rémunérations et par le comité d'audit.

Le président du conseil d'administration veille à ce que le conseil d'administration nomme les membres et le président de chaque comité.

III.2. ROLE ET COMPETENCES

III.2.1. Rôle du conseil d'administration

La mission du conseil d'administration s'exerce dans l'intérêt social.

Le conseil d'administration détermine les orientations et les valeurs, la stratégie et les politiques clés de la Société, il examine et approuve les opérations significatives y afférentes, il veille à leur mise en œuvre et définit toute mesure nécessaire pour la réalisation de sa politique. Il décide du niveau de risques qu'elle accepte de prendre.

Le conseil d'administration vise le succès à long terme de la Société en assurant le leadership entrepreneurial et en permettant l'évaluation et la gestion des risques.

Le conseil d'administration veille à ce que les ressources financières, humaines et managériales nécessaires soient disponibles pour permettre à la Société d'atteindre ses objectifs et met en place les structures et les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de la Société. Le conseil prête une attention particulière à la responsabilité sociale et à la diversité au sein de la Société, en ce compris la diversité des genres.

III.2.2. Compétences du conseil d'administration

Sous réserve des pouvoirs expressément réservés à l'assemblée générale des actionnaires, et dans la limite de l'objet social, le conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la Société.

Le conseil d'administration rend compte de l'exercice de ses responsabilités et de sa gestion aux actionnaires réunis en assemblée générale. Il prépare les propositions de résolutions à prendre par l'assemblée générale.

Le conseil d'administration adopte le budget, examine et arrête les comptes.

Le conseil d'administration examine les performances des administrateurs délégués et de la direction et la mise en œuvre de la stratégie de la Société.

Il veille au bon fonctionnement et à l'efficacité des comités spécialisés du conseil d'administration.

Il approuve le cadre général du contrôle interne et de gestion des risques de la Société, mis en place par les administrateurs délégués et les directeurs des Filiales de tête, et en contrôle la mise en œuvre, en tenant compte du contrôle réalisé par le comité d'audit. Le conseil se charge également de définir les caractéristiques essentielles du système de contrôle interne et gestion des risques de la Société, publiées dans la déclaration de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

Il supervise les performances de l'auditeur externe en tenant compte du contrôle réalisé par le comité d'audit.

Le conseil d'administration prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'exactitude et la sincérité des états financiers et de toute autre information, à caractère financier ou non, destinée aux actionnaires et aux actionnaires potentiels de la Société, ainsi que leur publication, dans les délais requis par les lois et règlements.

III.3. FONCTIONNEMENT

III.3.1. Les réunions du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit à périodicité régulière, suffisamment fréquemment pour exercer efficacement ses obligations, et chaque fois que l'intérêt de la Société le requiert.

Le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an.

Chaque administrateur s'engage à assister à l'ensemble des réunions du conseil d'administration selon un calendrier préalablement arrêté qui lui est communiqué et à se rendre disponible pour celles qui présentent un caractère exceptionnel, ou à s'y faire représenter par un autre membre moyennant une procuration signée transmise par courrier, par télécopie ou courrier électronique. Les lettres, télécopies ou courrier électronique donnant le mandat de vote sont annexés au procès-verbal de la réunion du conseil à laquelle ils ont été produits.

Aucun membre ne peut être porteur de plus d'une procuration.

Au début de chaque réunion, une liste des présences des membres du conseil d'administration participant à la réunion en leur nom ou en qualité de représentant d'autres membres du conseil d'administration est établie.

Le président du conseil d'administration est chargé de convoquer le conseil d'administration, à son initiative ou lorsque trois administrateurs au moins le demandent.

Les convocations sont faites par correspondance, télécopie ou courrier électronique. Le secrétaire est habilité à transmettre ces convocations à leur destinataire.

Les convocations contiennent l'ordre du jour de la réunion et, sauf en cas d'urgence, sont envoyées au moins 5 jours calendrier avant celle-ci à tous les membres du conseil d'administration. Si tous les membres sont présents, le conseil d'administration peut

valablement délibérer et statuer sans que le respect des formalités de convocation ne doit être justifié.

La durée des séances doit permettre un examen et une discussion approfondie des questions relevant de la compétence du conseil. Le président du conseil d'administration dirige les débats, en veillant à ce que le conseil d'administration dispose d'un temps de réflexion et de discussion suffisant avant la prise de décisions.

III.3.2. Le mode de prise des décisions du conseil d'administration

Sauf les cas de force majeure résultant de guerre, troubles ou autres calamités publiques, le conseil d'administration ne peut délibérer valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents ou représentés.

Sur décision du président du conseil d'administration, les réunions peuvent se tenir, pour tous les administrateurs ou une partie des administrateurs, sous la forme d'une audio ou vidéo conférence. Les administrateurs concernés sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité. Le secrétaire de la Société prend les mesures nécessaires à l'organisation d'une telle audio ou vidéo conférence.

Les résolutions sont adoptées à la majorité des membres présents ou représentés.

Dans le cas où des administrateurs doivent s'abstenir de prendre part à la délibération, en vertu de la loi, les résolutions sont adoptées à la majorité des autres membres présents ou représentés.

Si les voix sont partagées également, la voix du président du conseil d'administration est prépondérante.

Après chaque réunion, les délibérations sont constatées dans des procès-verbaux signés par le président du conseil d'administration et par la majorité des membres qui ont pris part à la délibération.

Les procès-verbaux résument les discussions, précisent les décisions prises et indiquent, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs. Ils sont consignés dans un registre spécial, tenu au siège de la Société.

III.3.3. Règles de conduite

III.3.3.1. Obligations générales

Chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Chaque administrateur se doit de défendre, tant en privé qu'en public, la position du conseil d'administration sur la stratégie, les politiques et les activités de la Société.

III.3.3.2. Indépendance des administrateurs et conflits d'intérêts

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.

Chaque administrateur organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la Société.

Les administrateurs informent le conseil d'administration des conflits d'intérêts quand ils surviennent et s'abstiennent de prendre part aux débats et de voter

sur le point concerné, conformément aux dispositions du Code des sociétés en la matière. Toute abstention motivée par un conflit d'intérêts est publiée conformément aux dispositions du Code des sociétés

Le conseil d'administration est particulièrement attentif à l'existence de conflits d'intérêts éventuels avec un actionnaire ou avec une société du Groupe, et à la mise en œuvre des procédures particulières prévues par les articles 523 et 524 C. soc.

III.3.3.3. Transactions et Contrats

Les transactions ou autres relations contractuelles entre la Société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs doivent être conclues aux conditions normales de marché.

Les administrateurs non exécutifs ne sont pas autorisés à conclure avec la Société, directement ou indirectement, des accords relatifs à la fourniture de services rémunérés sans le consentement explicite du conseil d'administration. Ils sont tenus de consulter le président, qui décide de soumettre ou non la demande de dérogation au conseil d'administration.

III.3.3.4. Politique relative aux transactions sur les titres de la Société

Le conseil d'administration prend les mesures nécessaires et utiles pour se conformer à la Directive 2003/6/CE et la réglementation belge sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (abus de marché). Les mesures visant à prévenir les opérations d'initiés et les manipulations de marché sont reprises en annexe à la Charte.

III.3.3.5. Devoir de réserve et obligation de confidentialité

Les administrateurs utilisent l'information reçue en leur qualité d'administrateurs à des fins conformes à l'exercice de leur mandat et ils sont tenus de traiter avec prudence l'information confidentielle acquise en cette qualité.

En dehors du président du conseil d'administration et des administrateurs exécutifs, les administrateurs s'engagent à ne pas s'exprimer individuellement sauf lors des délibérations internes au conseil d'administration ou à l'invitation du président ou avec son accord.

Le conseil d'administration peut s'exprimer collégalement à l'extérieur de la Société, notamment sous forme de communiqués de presse destinés à l'information des marchés.

III.3.3.6. Devoir et droit d'information des administrateurs

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 excellente maîtrise des aspects clés des affaires de la Société.

Ils demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié. Ils sont en droit de recevoir toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission et ils peuvent se faire communiquer préalablement à toute réunion tous les documents qu'ils estiment utiles. Lorsqu'une demande d'information portant sur un sujet spécifique ne peut être satisfaite, il revient au conseil d'administration le soin d'apprécier le caractère utile des documents demandés.

Les communiqués de presse, en dehors de ceux examinés en conseil d'administration, sont adressés aux administrateurs.

En dehors des hypothèses prévues par la loi et en dehors de ce qui est spécifié pour les comités, le conseil d'administration n'a pas adopté de procédure particulière en vue de permettre aux administrateurs de demander un avis à un expert indépendant. Un administrateur peut formuler cette demande qui sera alors examinée par le conseil d'administration.

III.3.3.7. Devoir et droit d'information des actionnaires

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.

Le rapport annuel informe les actionnaires des dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur.

Il mentionne, pour chaque administrateur, son âge, les principales fonctions qu'il exerce, ainsi que les mandats qu'il détient dans d'autres sociétés.

Le rapport annuel informe les actionnaires sur l'existence, la composition et les attributions de chaque comité mis en place par le conseil d'administration, ainsi que sur le nombre de réunions tenues par le conseil d'administration et chaque comité au cours de l'exercice.

III.3.3.8. Représentation de la Société

La Société est représentée dans les actes, y compris ceux où intervient un fonctionnaire public ou un officier ministériel et en justice, soit par deux administrateurs agissant conjointement, soit, dans les limites de la gestion journalière, par le délégué à cette gestion s'il n'y en a qu'un seul et par deux délégués agissant conjointement s'ils sont plusieurs.

Elle est en outre valablement engagée par les mandataires spéciaux dans les limites de leurs mandats.

III.4. REMUNERATION

III.4.1. Règles communes

Le niveau de rémunération est suffisant pour attirer, garder et motiver des administrateurs ayant le profil défini par le conseil d'administration et est en rapport avec leurs responsabilités et le temps consacré à leur fonction.

Les statuts stipulent que l'assemblée générale peut octroyer aux administrateurs, à charge du compte de résultats, des émoluments consistant en une somme fixe.

Le conseil d'administration décide de la répartition entre ses membres de ces émoluments.

Le comité des nominations et des rémunérations formule des propositions à ce sujet.

Les administrateurs sont remboursés des frais que peut nécessiter l'exercice de leur mandat, dans les conditions déterminées par le conseil d'administration.

Le rapport de rémunération publie les rémunérations des Dirigeants conformément aux dispositions de l'article 96, §3 C. soc., et définit, en outre, la procédure interne visant à mettre en place une politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et

exécutifs et à déterminer le niveau de rémunération des administrateurs non exécutifs et exécutifs

Conformément au droit belge, il peut être mis fin « ad nutum » au mandat de tout administrateur sans aucune forme de compensation.

III.4.2. Rémunération des administrateurs non exécutifs

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

III.4.3. Rémunération des administrateurs exécutifs

Les administrateurs exécutifs peuvent recevoir des rémunérations liées aux performances, lesquelles doivent également être mentionnées dans le rapport de rémunération.

III.5. EVALUATION DES PERFORMANCES / FORMATION

III.5.1. Evaluation des performances

A l'initiative et sous la direction du président, le conseil d'administration lance les procédures d'évaluation reprises ci-dessous :

- Une fois tous les quatre (4) ans, les administrateurs, éventuellement assistés par des experts externes, évaluent la taille, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que ses relations avec les administrateurs délégués. Ils vérifient particulièrement si la composition actuelle du conseil d'administration correspond à la composition souhaitée.
- Une fois par an, les administrateurs non exécutifs évaluent, en l'absence de l'(des) administrateur(s) exécutif(s), les relations entre le conseil d'administration et les administrateurs délégués.
- Dans le cadre du renouvellement du mandat d'un administrateur, les autres administrateurs évaluent la contribution individuelle de l'administrateur en question au bon fonctionnement, aux délibérations et aux prises de décisions du conseil d'administration.
- Si ces procédures d'évaluation mettent en lumière certains points faibles, le conseil d'administration proposera les solutions appropriées qui peuvent, le cas échéant, mener à des adaptations de la composition du conseil d'administration, comme des propositions de nouveaux administrateurs ou le non renouvellement du mandat d'administrateurs en place.
- La Déclaration contient des informations sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels.

III.5.2. Formation

Chaque administrateur, au moment de sa nomination, doit prendre connaissance des textes légaux et réglementaires liés à sa fonction ainsi que des prescriptions particulières à la Société résultant des statuts et des règles de fonctionnement internes.

Le président veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent une formation initiale adéquate leur permettant de contribuer dans les meilleurs délais aux travaux du conseil d'administration.

Le processus de formation initiale permet à l'administrateur d'appréhender les caractéristiques essentielles de la Société, en ce compris celles de sa gouvernance d'entreprise, de sa stratégie, de ses politiques clés ainsi que de ses défis en termes d'activités et de finances.

S'il le juge nécessaire, il peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités des métiers du Groupe.

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

Pour les administrateurs appelés à faire partie 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 comptables, financières et opérationnelles de la Société et le programme inclut également des contacts avec le commissaire et les membres du personnel concernés par ces domaines.

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, le cas échéant, dans les comités du conseil d'administration.

IV.1. REGLES COMMUNES A TOUS LES COMITES CONSULTATIFS

IV.1.1. Composition

Chaque comité se compose d'au moins de trois membres. Le conseil d'administration désigne les membres et le président de chaque comité, tenant compte des besoins et qualifications nécessaires pour l'accomplissement des missions du comité et après les consultations qu'il juge utiles. La désignation des membres se fonde sur, d'une part, les compétences et l'expérience spécifiques des membres et sur, d'autre part, l'exigence de compétence et d'expérience collective pour le comité, nécessaires à son bon fonctionnement.

La durée du mandat comme membre d'un comité n'excède pas celle du mandat d'administrateur.

En principe, le conseil d'administration revoit la composition de tous les comités chaque année et peut également la revoir à l'expiration du mandat d'administrateur, même si la réélection est envisagée.

IV.1.2. Modalités de fonctionnement

Il incombe au président de chaque comité de faire en sorte que le comité comprenne son rôle et ses responsabilités, qu'il dispose de l'information et des appuis internes et externes nécessaires à la bonne exécution de ses tâches et qu'il exerce ses fonctions conformément aux présentes règles communes et au règlement du comité.

Chaque membre d'un comité s'engage à assister à l'ensemble des réunions du comité selon un calendrier préalablement arrêté qui lui est communiqué et à se rendre disponible pour celles qui présentent un caractère exceptionnel, ou à s'y faire représenter par un autre membre moyennant une procuration signée transmise par courrier, par télécopie ou par courrier électronique. Toutefois aucun membre ne peut être porteur de plus d'une procuration. Au début de chaque réunion, une prise des présences des membres participant à la réunion en leur nom ou en qualité de représentant est faite.

Les comités peuvent avoir accès à toutes les informations et au personnel de la Société, dans la mesure nécessaire pour l'accomplissement de leurs missions. Tous les membres de la direction et tous les employés de la Société sont tenus de coopérer avec les comités. Chaque comité peut inviter à ses réunions toute personne qui n'en fait pas partie. Les comités sont habilités à demander des conseils professionnels externes aux frais de la Société après en avoir informé le président du conseil d'administration. Chaque comité a l'autorité et le devoir d'affecter à l'exercice de ses fonctions les moyens adéquats, nécessaires et proportionnels, et notamment de choisir, désigner ou révoquer tout éventuel conseiller externe.

Pour délibérer valablement au moins la moitié des membres du comité doivent être présents en personne. Les décisions des comités sont prises à la majorité simple.

Après chacune des réunions, la réunion fait l'objet d'un procès-verbal et le comité fait rapport au conseil d'administration sur ses conclusions et recommandations.

Chaque comité procède annuellement à l'examen des informations publiées dans le rapport annuel sur leurs activités et celles relatives à leur champ d'action

IV.1. 3. Evaluation et reporting

Chaque comité évalue ses performances au moins une fois par an et en rend compte au conseil d'administration. Les comités font alors rapport de leurs activités et de l'exercice correct de leurs pouvoirs et passent en revue les compétences requises, les éventuelles lacunes et les actions à entreprendre. A cette occasion, ils réexaminent également leur règlement d'ordre intérieur et proposent éventuellement des modifications au conseil d'administration.

IV.2. LE COMITE DE NOMINATION ET DE REMUNERATION – REGLEMENT

IV.2.1. Composition

Le comité de nomination et de rémunération est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs, dont la majorité au moins a le statut d'administrateur indépendant.

Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif peut être élu président du comité des nominations et des rémunérations.

La Société indique dans son rapport annuel la composition du comité de nomination et de rémunération.

IV.2.2. Rôle et compétences

D'une manière générale, le comité de nomination et de rémunération a pour mission d'assister le conseil d'administration dans toutes les matières relatives à la nomination et à la rémunération des administrateurs, des administrateurs délégués et de la direction.

En matière de nominations, le comité de nomination et de rémunération veille à ce que le processus de nomination et de réélection soit organisé objectivement et professionnellement.

Le comité de nomination et de rémunération

- établit ou vérifie les procédures et les principes (d'indépendance, de compétence,...) qui régissent la sélection et la nomination des administrateurs et recommande éventuellement des changements au conseil d'administration ;
- adresse au conseil d'administration, sur demande de celui-ci, un avis sur les propositions de nomination, de réélection, ou de révocation des administrateurs et des administrateurs délégués et sur les candidats aux fonctions vacantes à pourvoir ;
- évalue périodiquement la taille et la composition du conseil d'administration et soumet des recommandations au conseil d'administration en vue de modifications éventuelles ;
- revoit et discute chaque année les éléments fournis par les administrateurs délégués sur les questions relatives aux successions.

En matière d'évaluation des performances, le comité de nomination et de rémunération discute et propose au conseil d'administration, chaque année, les objectifs des administrateurs délégués, qui serviront de critères de référence pour l'appréciation de leurs performances, dans le cadre de la détermination de leur rémunération.

Il évalue également la performance des administrateurs non exécutifs, dans le cadre de leur réélection.

En matière de rémunérations, le comité de nomination et de rémunération établit ou vérifie la politique de rémunération et fait des propositions au conseil d'administration.

La politique de rémunération des administrateurs délégués et des directeurs porte au moins sur les principales conditions contractuelles – en ce compris les caractéristiques principales des plans de pensions et les arrangements prévus en cas de cessation anticipée – et sur les éléments clés déterminant la rémunération, y compris l'importance relative de chaque composante, les critères de performance pour les composantes variables, les avantages en nature, les bonus, les formules d'intéressement à long terme, etc.

Le comité de nomination et de rémunération revoit et discute les propositions fournies par les administrateurs délégués quant à la politique de rémunération des directeurs de la Société ainsi que, suivant le cas, des directeurs généraux ou administrateurs délégués des Filiales de tête et du comité exécutif de CFE Contracting.

Aucun individu ne peut être impliqué dans la prise de décisions concernant sa rémunération.

Le comité de nomination et de rémunération établit le rapport de rémunération et le soumet au conseil d'administration de la Société.

IV.2.3. Modalités de fonctionnement

Le comité de nomination et de rémunération se réunit au moins deux fois par an. D'autres réunions sont convoquées chaque fois que le comité de nomination et de rémunération le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations.

Lorsque le président du conseil d'administration est élu président du comité de nomination et de rémunération, celui-ci peut être associé à la discussion mais ne préside pas lorsque le comité de nomination et de rémunération est appelé à traiter de la proposition de son successeur.

Les administrateurs délégués ne sont pas présents à la discussion de leur évaluation.

Les administrateurs délégués sont toujours présents lorsque le comité de nomination et de rémunération traite de la nomination et/ou rémunération des directeurs de la Société ainsi que, suivant le cas, des directeurs généraux ou des administrateurs délégués des Filiales de tête et du comité exécutif de CFE Contracting.

En matière de rémunérations, le comité de nomination et de rémunération se réunit systématiquement avec le directeur des ressources humaines de la Société.

IV.3. LE COMITE D'AUDIT – REGLEMENT

IV.3.1. Composition

Le comité d'audit est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs, dont la majorité a le statut d'administrateur indépendant.

Au moins un des administrateurs indépendants a des compétences en matière de comptabilité et d'audit.

Le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit.

La Société indique dans son rapport annuel la composition du comité d'audit, ainsi que la justification de l'indépendance des administrateurs indépendants, et de la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit.

IV.3.2. Rôle et compétences

D'une manière générale, sans préjudice des missions légales du conseil d'administration, le comité d'audit assiste le conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités de surveillance et de suivi en matière de contrôle interne au sens le plus large du terme, et notamment en matière de contrôle interne du reporting financier au sein du Groupe.

Reporting financier

Le comité d'audit veille à l'intégrité de l'information financière donnée par la Société, en particulier en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la Société et les sociétés du Groupe. Ceci comprend les critères de consolidation des comptes des sociétés du Groupe. Cet examen inclut l'évaluation de l'exactitude, du caractère complet et de la cohérence de l'information financière et couvre l'information périodique avant qu'elle ne soit publiée.

Le comité d'audit examine les comptes semestriels et annuels avec le directeur financier et le commissaire avant leur soumission au conseil d'administration, en s'attachant notamment (i) aux changements éventuels des principes comptables mis en œuvre, (ii) aux points importants relevant d'un jugement de valeur dans le chef de la direction, (iii) aux modifications demandées par l'auditeur externe et (iv) au respect des normes comptables et des dispositions légales et réglementaires s'appliquant en particulier aux sociétés cotées. Le comité d'audit examine les rapports statutaires, les rapports à la FSMA et les rapports rédigés par le commissaire et le cas échéant, par les administrateurs délégués de la Société.

Le comité d'audit est tenu informé des méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles.

Contrôles internes et gestion des risques

Au moins une fois par an, le comité d'audit examine la qualité et l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques - et en particulier les risques de fraude et de non-conformité aux lois, aux règlements et aux principes de bonne conduite -, pour s'assurer que les principaux risques sont correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance, conformément au cadre général approuvé par le conseil d'administration.

Le comité d'audit examine les dispositifs spécifiques par lequel le personnel de la Société peut confidentiellement faire part de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière de reporting financier, de fraudes 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. Le comité d'audit examine les résultats de toute enquête entreprise au sein de la Société suite à une fraude, à une erreur ou pour toute autre raison ainsi que l'attitude adoptée par la direction à ces occasions.

Le comité d'audit examine les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans le rapport annuel.

Processus d'audit interne

Le comité d'audit évalue l'efficacité de l'audit interne. Le comité d'audit fait notamment des recommandations au conseil d'administration sur la sélection, la nomination et la révocation des personnes responsables de l'audit interne et sur le budget alloué à l'audit interne.

Le comité d'audit discute avec les responsables de l'audit interne du travail fourni en matière d'audit interne, de la couverture des risques et de la qualité du contrôle interne et de la gestion des risques. Le comité d'audit reçoit les rapports d'audit interne. Les responsables de l'audit interne ont la possibilité de contacter directement le président du comité d'audit et le président du conseil d'administration.

Processus d'audit externe

Le comité d'audit fait des recommandations et propositions au conseil d'administration sur la sélection, la nomination ou la reconduction du mandat du commissaire et sur sa rémunération. La proposition du comité d'audit relative à la nomination du commissaire et le renouvellement de cette nomination est mentionnée dans l'ordre du jour de l'assemblée générale appelée à se prononcer sur ces thèmes.

Le comité d'audit enquête sur les questions ayant conduit à la démission du commissaire et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

Le commissaire confirme chaque année par écrit au comité d'audit son indépendance par rapport à la Société. Il examine avec le comité d'audit les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde prise pour atténuer ces risques, consignés par lui. Il communique également chaque année au comité d'audit les services complémentaires prestés.

Le comité d'audit évalue pour le conseil d'administration la qualité des travaux réalisés par le commissaire (suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le commissaire) et son indépendance à l'égard de la Société, en particulier en ce qui concerne les dispositions du Code des sociétés et de l'arrêté royal du 4 avril 2003.

L'évaluation de la qualité des travaux effectués est effectuée au moins tous les trois ans à l'occasion de l'échéance du mandat de commissaire.

Le comité d'audit supervise le travail effectué et doit être informé du programme de travail du commissaire.

Le comité d'audit définit la nature et l'étendue des services complémentaires ne relevant pas de la mission légale du commissaire. Le comité d'audit est chargé de l'approbation préalable de tous les services complémentaires prestés par le commissaire (article 526 bis, e) C. soc.).

IV.3.3. Modalités de fonctionnement

Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an. D'autres réunions sont convoquées chaque fois que le comité d'audit le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations.

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 destinés à la publication.

Le commissaire assiste, en principe, à toute réunion du comité d'audit tenue dans le cadre du suivi du contrôle légal des comptes semestriels et annuels et des comptes consolidés. En outre, le commissaire peut avoir un contact direct avec le président du comité d'audit, en dehors des réunions formelles.

Chaque semestre, à la suite de son examen semestriel ou à la suite de l'audit des comptes annuels, le commissaire rédige un rapport contenant les commentaires qu'il désire porter à l'attention du comité d'audit, que le comité d'audit étudie et dont le comité d'audit rend compte au conseil d'administration.

Après chacune des réunions, la réunion fait l'objet d'un procès-verbal, qui est distribué à tous les membres du conseil d'administration. Le cas échéant, une copie des procès-verbaux et rapports éventuels est également transmise au commissaire. Le secrétaire du conseil d'administration de la Société assure le secrétariat du comité d'audit.

PARTIE V : LES ADMINISTRATEURS DELEGUES ET LES DIRECTEURS DE LA SOCIETE – REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR

Les structures sociales de la Société sont adaptées aux prérogatives auxquelles répond la création d'une société holding, d'une part, et aux exigences liées à son organisation par pôle d'activité, d'autre part.

La Société est dirigée par un conseil d'administration et deux administrateurs délégués, ceci dans le respect d'une séparation entre, d'une part, la responsabilité de la conduite du conseil d'administration revenant au président du conseil d'administration et, d'autre part, la responsabilité exécutive de la conduite des activités de la Société revenant aux administrateurs délégués.

Le conseil d'administration a également constitué des comités spécialisés ayant pour mission de l'assister dans des domaines spécifiques et de lui adresser des propositions et recommandations.

Chaque pôle, représentant un portefeuille d'activités, est composé d'une Filiale de tête, de plusieurs filiales et éventuellement de succursales, lesquelles constituent un centre de profit et représentent en général un métier sur une zone géographique d'action définie. Chaque filiale est dirigée par un conseil d'administration. L'organisation de la gestion des filiales et des succursales consiste donc en une délégation particulière de pouvoirs à un groupe de personnes, permettant le recours à des dirigeants actifs, et assurant une bonne organisation opérationnelle des pôles d'activité.

Ces structures sociales assurant l'équilibre des pouvoirs et le bon fonctionnement de la Société, la Société a décidé de ne pas adopter un comité de direction au sens du C. soc., mais elle a toutefois prévu cette possibilité dans ses statuts.

Les personnes chargées de la conduite effective des activités sont donc les administrateurs délégués, en premier lieu, et les directeurs, en second lieu.

Actuellement, seuls les administrateurs délégués de la Société et le directeur général de DEME sont membres du conseil d'administration de la Société. Au cas où d'autres administrateurs exécutifs viendraient à être nommés au sein du conseil d'administration, le conseil d'administration apporterait au présent règlement les modifications qu'il jugerait appropriées, la direction exécutive comprenant au moins tous les administrateurs exécutifs. De même, si le conseil d'administration décide opportun d'adopter un comité de direction au sens du C. soc., il apporterait au présent règlement les modifications qu'il jugerait appropriées, la direction exécutive comprenant également tous les membres du comité de direction.

Le conseil d'administration a déterminé le rôle et les responsabilités des administrateurs délégués ainsi que, sur proposition des administrateurs délégués, ceux des directeurs, et a décidé d'édicter des règles de fonctionnement interne. Le conseil d'administration décide de revoir et d'adapter ces règles lorsque l'exercice efficace des pouvoirs le requiert.

Les administrateurs délégués veillent notamment à :

- la gestion journalière de la Société ;
- la préparation de toutes les décisions qui doivent être prises par le conseil d'administration pour pouvoir remplir ses obligations ;
- la préparation des comptes annuels simples et consolidés, ainsi que des résultats intermédiaires ;
- la préparation du budget et de son suivi ;
- le suivi de l'état de la trésorerie de la Société et du Groupe ;
- la présentation, au conseil d'administration, d'une vision actuelle, précise et claire des développements opérationnels et financiers de la Société et de ses participations ;
- la préparation de la communication adéquate des états financiers et des autres informations significatives financières et non financières ;
- L'organisation de l'audit interne ;

- la mise en place des contrôles internes basés sur le cadre référentiel approuvé par le conseil d'administration ;
- le contrôle du respect de la législation et de la réglementation applicables à la Société ;
- l'élaboration de propositions sur la stratégie à suivre ;
- l'élaboration de propositions d'(de dés)investissement ;
- le suivi des différentes participations ;
- l'exécution des décisions du conseil d'administration ;
- la représentation de la Société au sein des conseils d'administration et autres organes de gestion des participations ;
- la fixation de la rémunération des cadres et des autres membres du personnel.

V.1. LES ADMINISTRATEURS DÉLÉGUÉS

V.1.1. Rôle et compétences

Les administrateurs délégués sont les plus hauts dirigeants de la Société, personnifiant et communiquant les valeurs de la Société et inspirant la conduite des cadres dirigeants et de chacun des membres de la Société. Leur autorité formelle découle d'une délégation générale de pouvoirs pour tout ce qui relève de la gestion journalière. Sans préjudice de ses propres droits et pouvoirs, le conseil d'administration confère aux administrateurs délégués l'autorité nécessaire et suffisante au bon exercice de leur responsabilité exécutive de la conduite des activités de la Société. Ils rendent compte au conseil d'administration de la manière dont ils s'acquittent de leur tâche.

Les administrateurs délégués, en maintenant avec le conseil d'administration et le président une relation et un dialogue permanents, contribuent activement à l'exercice de leurs responsabilités, dans un climat de respect, de confiance et de franchise. Ils étudient, définissent et soumettent au conseil d'administration des propositions et des choix stratégiques susceptibles de contribuer au développement de la Société. Ils soumettent au conseil d'administration ou à ses comités des propositions dans les matières réservées au conseil d'administration, telles que, sans que cette énumération ne soit limitative, la stratégie, les engagements principaux, les acquisitions, les principes de bonne conduite des affaires, etc.

Les administrateurs délégués sont également les premiers porte-parole de la Société vis-à-vis du monde extérieur. Sauf stipulations contraires dans la délégation de pouvoirs de la Société, cette dernière est dûment représentée par les administrateurs délégués agissant conjointement pour toute matière relevant de la gestion journalière ainsi que dans les limites de tout mandat spécial conféré par le conseil d'administration. Ils sont habilités à subdéléguer ces pouvoirs à toute personne qu'ils désignent.

V.1.2. Nomination, rémunération et évaluation

Le conseil d'administration décide de la nomination et la rémunération des administrateurs délégués sur la base de propositions formulées par le comité des nominations et des rémunérations.

Le contrat d'engagement des administrateurs délégués est approuvé par le conseil d'administration, sur la base de l'avis donné par le comité des nominations et rémunérations (disposition en vigueur pour les contrats conclus après le 1er juillet 2009).

La Société indique dans le rapport de rémunération du rapport annuel la politique de rémunération des administrateurs délégués. Elle précise les critères de l'évaluation des performances, les objectifs et les délais de réalisation des performances des administrateurs délégués.

Ces informations sont communiquées de telle sorte qu'aucune information confidentielle concernant la stratégie de l'entreprise ne soit divulguée.

Chaque année, le comité des nominations et des rémunérations discute et propose également les objectifs des administrateurs délégués qui serviront de critères de référence pour l'appréciation de leurs performances, dans le cadre de la détermination de leur rémunération. Les administrateurs délégués ne sont pas présents à la discussion relative à leur évaluation.

Pour les contrats conclus après le 1er juillet 2009, l'indemnité de départ des administrateurs délégués sera limitée à un maximum de 12 mois de rémunération (rémunération (fixe) de base et rémunération variable confondues).

Le conseil d'administration peut porter ce montant à 18 mois de rémunération fixe et variable, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations. Ces exceptions devront être justifiées, sur une base individuelle, dans le rapport de rémunération.

La rémunération variable n'est pas prise en compte dans la détermination de l'indemnité de départ, dans le cas de performances insatisfaisantes des administrateurs délégués.

V.2. LES DIRECTEURS

V.2.1. Rôle et compétences

Le rôle des directeurs consiste à gérer leur centre de profit dans le respect des valeurs et des normes, des stratégies et des budgets arrêtés par le conseil d'administration de la Société et dans le respect du cadre juridique et réglementaire qui s'applique au centre de profit en question, et sous la surveillance du conseil d'administration de la filiale concernée.

Leur autorité formelle découle d'une délégation particulière de pouvoirs qui leur permet d'assurer de manière autonome la conduite opérationnelle et commerciale du centre de profit. Les matières confiées et l'étendue de ces pouvoirs sont clairement définis et tiennent compte des dispositions légales et statutaires applicables. Toutes les personnes concernées doivent connaître leur responsabilité.

En matière de conclusion de transactions des normes de contrôle des prises des risques ont été définies par le conseil d'administration de la Société pour chaque pôle d'activité de la Société.

Par pôle d'activité, des normes de contrôle des prises des risques précisent des procédures particulières préalables à la prise de décision, suivant :

- le montant des engagements, ou, quel qu'en soit le montant,
- la mise en œuvre d'une technologie nouvelle ou insuffisamment maîtrisée,
- l'engagement de moyens financiers inhabituels
- les engagements sociaux spécifiques
- le champ d'action géographique du projet
- le type de transaction
- les besoins spécifiques du directeur

Les procédures de prise de décision spécifient, selon le cas, l'intervention soit des administrateurs délégués, soit du conseil d'administration de la Société, soit d'un comité spécial de risques ou d'engagement, auxquels le projet doit alors être soumis pour information ou pour accord préalable.

Par pôle d'activité ou par filiale (individuelle ou regroupée), existent également des normes de fonctionnement définissant les responsabilités du centre de profit et celles des services centraux de la filiale.

Les directeurs doivent respecter un ensemble de règles de conduite et d'éthique personnelle. Elles portent sur les mandats extérieurs à la Société et aux filiales, les conflits

d'intérêt, relations avec les clients et relations avec les fournisseurs et les sous-traitants. Les règles de conduite (III.3.3.3. et III.3.3.4.) applicables aux administrateurs de la Société et des filiales sont également d'application aux directeurs de la Société.

V.2.2. Nomination, rémunération et évaluation

Le comité de nomination et de rémunération peut prêter son assistance dans la nomination et la rémunération des directeurs de la Société et, suivant le cas, des directeurs généraux ou administrateurs délégués des Filiales de tête. Chaque année le comité des nominations et des rémunérations revoit et discute les éléments fournis par les administrateurs délégués la performance et la politique de rémunération des directeurs de la Société et, suivant le cas, des directeurs généraux ou administrateurs délégués des Filiales de tête.

La nomination ou la reconduction se déroule alors conformément aux dispositions légales et statutaires applicables et suivant la politique du conseil d'administration de la Société, arrêtée sur la base de propositions formulées par les administrateurs délégués en concertation avec le président et appuyée par le comité des nominations et des rémunérations.

Les contrats d'engagement des directeurs conclus après le 1er juillet 2009 sont approuvés par le conseil d'administration, sur la base de l'avis donné par le comité des nominations et rémunérations.

Le niveau et la structure des rémunérations des directeurs sont tels qu'ils permettent le recrutement, la motivation et la fidélisation de professionnels qualifiés et compétents compte tenu de la nature et de l'étendue de leurs responsabilités individuelles. Une partie de leur enveloppe de rémunération est structurée de façon variable, liée à leurs performances individuelles et à celles de la Société et, suivant le cas, des directeurs généraux ou administrateurs délégués des Filiales de tête, et sur la base de critères de performances significatifs et objectifs.

Il n'y a pas de plans prévoyant de rémunérer les directeurs par l'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions de la Société. Tel plan est subordonné à l'approbation préalable des actionnaires de la Société. En principe, les actions de la Société ne pourront pas être attribuées définitivement et les options ne pourront pas être exercées avant l'expiration de la troisième année qui suit celle au cours de laquelle les actions ou options ont été offertes au bénéficiaire. Il n'y a pas d'attribution d'indemnités en cas de départ anticipé. Telle attribution doit faire l'objet d'un examen rigoureux, afin d'éviter de récompenser des performances insatisfaisantes.

Le rapport de rémunération précise par ailleurs pour les directeurs les critères de l'évaluation des performances, les objectifs et les délais de réalisation des performances. Ces informations sont communiquées de telle sorte qu'aucune information confidentielle concernant la stratégie de l'entreprise ne soit divulguée.

Pour les contrats conclus après le 1er juillet 2009, l'indemnité de départ des directeurs sera limitée à un maximum de 12 mois de rémunération (rémunération (fixe) de base et rémunération variable confondues).

Le conseil peut porter ce montant à 18 mois de rémunération fixe et variable, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Ces exceptions devront être justifiées, sur une base individuelle, dans le rapport de rémunération.

La rémunération variable n'est pas prise en compte dans la détermination de l'indemnité de départ, dans le cas de performances insatisfaisantes des directeurs.

PARTIE VI : LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

VI.1. LE CONTRÔLE RÉGLEMENTAIRE

La Société opère dans un cadre réglementaire fondé à la fois sur son statut d'entrepreneur de constructions et de prestataire de services annexes à cette activité, et sur son statut de société émettrice de titres cotés.

En tant que prestataires de services dans les métiers de la construction, la Société et ses filiales sont soumises, dans le pays de leur siège social, à la réglementation nationale régissant leur activité professionnelle dans le secteur de la construction et au contrôle des autorités sur leur conformité aux lois, réglementations et pratiques en la matière.

En tant que société de droit belge, la Société est soumise aux obligations prévues par le Code des sociétés.

En sa qualité d'émetteur, la Société est soumise au contrôle de la FSMA. En tant qu'émetteur de titres cotés, la Société est également soumise aux obligations imposées par Euronext Bruxelles.

VI.2. LE COMMISSAIRE

VI.2.1. Mandat du commissaire

Le commissaire est nommé par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans, conformément aux dispositions du Code des sociétés.

Le commissaire assume la révision des comptes annuels et consolidés de la Société en application du Code des sociétés.

Pour les filiales opérationnelles du Groupe, la politique de la Société est de favoriser l'unicité et l'homogénéité de la chaîne de contrôle tout en tenant compte des besoins et qualifications nécessaires et des dispositions légales locales.

VI.2.2. Reporting du commissaire

Sans préjudice des dispositions légales prévoyant des rapports ou avertissements du commissaire, le commissaire fait directement rapport au comité d'audit sur les questions importantes apparues dans l'exercice de sa mission de contrôle légal des comptes.

Une fois par an, le commissaire assiste à la réunion du conseil d'administration où sont discutés et arrêtés les états financiers annuels.

En outre, le commissaire peut avoir un contact direct avec le président du conseil d'administration ou avec le président du comité d'audit, en dehors des réunions formelles du conseil d'administration ou du comité d'audit.

Chaque semestre, à la suite de son examen semestriel ou à la suite de l'audit des comptes annuels, le commissaire rédige un rapport contenant les commentaires qu'il désire porter à l'attention du comité d'audit. Ce rapport peut traiter d'une vaste gamme de sujets, comme par exemple l'application correcte des principes comptables, les améliorations potentielles du système de contrôle interne des sociétés du Groupe, les modifications législatives susceptibles d'affecter la Société, etc.. Le comité d'audit étudie ce rapport et en rend compte au conseil d'administration.

Le commissaire confirme chaque année par écrit au comité d'audit son indépendance par rapport à la Société. Il examine avec le comité d'audit les risques pesant sur son

indépendance et les mesure de sauvegarde prise pour atténuer ces risques, consignées par lui.

Il communique chaque année au comité d'audit les services complémentaires qu'il a prestés.

VI.2.3. Evaluation du commissaire

Le comité d'audit évalue, pour le conseil d'administration, la qualité des travaux réalisés par le commissaire et son indépendance à l'égard de la Société. L'évaluation de la qualité des travaux effectués est effectuée au moins tous les trois ans à l'occasion de l'échéance du mandat de commissaire. En matière d'indépendance, le commissaire est tenu de se conformer aux lois et règlements en vigueur.

PARTIE VII : RÈGLES DE CONDUITE EN MATIÈRE DE TRANSACTIONS FINANCIÈRES

En raison du fait que les Collaborateurs peuvent avoir des Informations Privilégiées, ils sont soumis à plusieurs dispositions légales en matière d'abus de marché et de manipulations de marché. Une violation de ces dispositions est sanctionnée administrativement et pénalement et pourra engager la responsabilité civile de la personne concernée.

Les règles de conduite visées ci-dessous complètent les lois et règlements existants sur la prohibition d'abus de marché. Ces lois et règlements s'appliquent entièrement aux Collaborateurs.

VII.1. COMPLIANCE OFFICER

Le conseil d'administration a désigné le directeur financier en tant que *compliance officer*. Le directeur financier peut désigner un ou plusieurs Collaborateurs, qui ont de préférence quelques années d'expérience au sein de la Société afin d'exercer les tâches du *compliance officer* au cas où le directeur financier est empêché.

Le *compliance officer* est chargé du contrôle du respect des règles de conduite en matière de Transactions sans préjudice des compétences du conseil d'administration, des administrateurs délégués ou des personnes mandatées par eux.

Dès qu'un Collaborateur dispose d'Information Privilégiée, il informera le *compliance officer* de (l'existence de) cette Information Privilégiée. Le *compliance officer* informera ensuite le conseil d'administration, les administrateurs délégués ou les personnes mandatées par eux en vue de la fixation de la date d'entrée en vigueur d'une Période d'interdiction.

Le *compliance officer* fournit aux Collaborateurs, à leur demande, des informations sur l'application de Périodes fermées et de Périodes d'interdiction.

Le *compliance officer* peut se faire aider par un juriste d'entreprise de la Société dans l'exercice de sa mission.

VII.2. LISTE DE PERSONNES AYANT ACCES A DES INFORMATIONS PRIVILEGIEES

Le *compliance officer* est responsable de l'établissement d'une liste des personnes ayant accès à des Informations Privilégiées. Il établit deux listes séparées, une liste permanente comprenant les Collaborateurs de la Société et une liste « ad hoc » par projet mentionnant les personnes qui sont impliquées de manière occasionnelle au projet menant à des Informations Privilégiées.

Ces listes contiennent les informations suivantes : (a) identité de toute personne ayant accès à des Informations Privilégiées (y inclus prénom, nom de famille, nom de jeune fille (si différent), date de naissance, numéro d'identification national, fonction, numéro de téléphone professionnel, numéro de téléphone privé et adresse privée), (b) la raison pour laquelle cette personne figure sur la liste d'initiés, (c) la date et l'heure auxquelles cette personne a eu accès aux Informations Privilégiées, (d) et la date à laquelle la liste d'initiés a été établie. Le *compliance officer* met la liste systématiquement à jour, y compris la date de la mise à jour, (i) en cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur la liste d'initiés, (ii) lorsqu'une nouvelle personne a accès aux Informations Privilégiées et doit, par conséquent, être ajoutée à la liste d'initiés, et (iii) lorsqu'une personne cesse d'avoir accès aux Informations Privilégiées. Chaque mise à jour précise la date et l'heure auxquelles sont survenus les changements entraînant la mise à jour. Les personnes figurant sur la liste d'initiés doivent immédiatement informer le *compliance officer* de tout changement de leurs données personnelles. Le *compliance officer* veille à conserver la liste d'initiés pour une période d'au moins cinq (5) ans après son établissement ou sa mise à jour et la fournit à la FSMA à première demande de celle-ci.

Le *compliance officer* veille à ce que les personnes figurant sur une telle liste et ayant accès à des Informations Privilégiées déclarent par écrit qu'elles sont informées des obligations légales et

réglementaires qui en découlent et des sanctions applicables aux opérations d'initiés et à la divulgation illicite de ces informations.

VII.3. NORMES DE CONDUITE EN MATIÈRE DE TRANSACTIONS SUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ ET DES SOCIÉTÉS DÉTENTRICES.

VII.3.1. Obligation de chaque Collaborateur de notification au *compliance officer*

Avant de s'engager dans une Transaction sur des Instruments Financiers de la Société ou d'une Société Détentrice, chaque Collaborateur doit en informer le *compliance officer*. Le Collaborateur concerné doit informer le *compliance officer* qu'il ne dispose pas d'Informations Privilégiées. Le *compliance officer* informera à ce moment-là l'intéressé de l'application ou non d'une Période fermée ou d'une Période d'interdiction.

Le *compliance officer* même informera le président du conseil d'administration avant de s'engager dans une Transaction sur des Instruments Financiers de la Société ou d'une Société Détentrice.

L'autorisation éventuelle de Négocier est valable jusqu'à la fin du cinquième jour ouvrable à compter de la date d'autorisation. L'autorisation prend automatiquement fin à l'instant où le Collaborateur a accès à des Informations Privilégiées.

Le *compliance officer* garde un dossier de toutes les notifications préalables (y inclus ses propres notifications au président du conseil d'administration) mentionnant, le cas échéant, l'application d'une Période fermée ou d'une Période d'interdiction. Le traitement de ces données sera conforme à la loi relative à la protection de la vie privée du 8 décembre 1992. En vertu de cette loi, chaque Collaborateur aura accès à ses propres données et aura, le cas échéant, le droit de corriger des fautes.

VII.3.2. Obligation légale des Dirigeants et des Personnes étroitement liées de notification à la FSMA

Le *compliance officer* établit une liste de tous les Dirigeants et des Personnes étroitement liées à eux et en informe les Dirigeants. A cet effet, le *compliance officer* peut requérir le Dirigeant de lui fournir les données personnelles requises (limitées au prénom, nom de famille, nom de jeune fille (si différent), date de naissance et adresse privée complète) concernant les Dirigeants et les Personnes étroitement liées qui sont des personnes physiques. En ce qui concerne les Personnes étroitement liées qui sont des personnes morales, les Dirigeants doivent fournir les données suivantes : nom et forme légale de la société, siège social et numéro d'inscription. Les Dirigeants doivent immédiatement informer le *compliance officer* de toute modification de leurs données personnelles et des données des Personnes étroitement liées à eux. Le traitement de ces données sera conforme à la loi relative à la protection de la vie privée du 8 décembre 1992 et, à partir du 25 mai 2018, au Règlement général sur la protection des données (UE) 2016/679. En vertu de cette réglementation, chaque Dirigeant et Personne étroitement liée à lui aura accès à ses propres données et aura, le cas échéant, le droit de corriger des fautes.

Les Dirigeants et, le cas échéant, les Personnes étroitement liées aux Dirigeants notifient au *compliance officer* et à la FSMA les Transactions effectuées pour leur propre compte et portant sur des Instruments Financiers de la Société. Les Transactions effectuées par un tiers pour le compte de Dirigeants et, le cas échéant, les Personnes étroitement liées aux Dirigeants (en ce compris les Transactions effectuées indépendamment du mandat) doivent également être notifiées.

Cette notification doit être réalisée dans les trois (3) jours ouvrables suivant l'exécution de la Transaction. La notification peut toutefois être reportée aussi longtemps que le montant total des Transactions effectuées durant l'exercice en cours ne dépasse pas le

seuil d'EUR 5.000. En cas de dépassement de ce seuil, toutes les Transactions effectuées jusque-là sont notifiées dans les trois (3) jours ouvrables suivant l'exécution de la dernière Transaction. Si le montant total des Transactions est resté en dessous du seuil d'EUR 5.000 durant une année civile entière, les Transactions concernées sont notifiées avant le 31 janvier de l'année suivante.

Pour le calcul du montant total des Transactions visé au paragraphe précédent, il convient d'additionner l'ensemble des Transactions faites pour compte propre du Dirigeant et les Transactions faites pour compte propre des Personnes étroitement liées à ce Dirigeant.

L'obligation de notification au *compliance officer* et à la FSMA ne s'applique pas aux Transactions portant sur des Instruments Financiers lorsque, au moment de la Transaction, l'Instrument Financier est une part ou un action d'un organisme de placement collectif et pour autant que l'exposition aux actions ou aux titres de créance de la Société ne dépasse pas 20 (vingt) % des actifs détenus par cet organisme collectif.

VII.3.3. Interdiction d'effectuer des Transactions pendant les Périodes fermées et les Périodes d'interdiction

Tout Collaborateur doit s'abstenir d'effectuer des Transactions portant sur des Instruments Financiers de la Société ou d'une Société Détentrice pendant une Période fermée ou une Période d'interdiction.

Cette interdiction ne s'applique pas aux Transactions effectuées par un tiers pour le compte ou au bénéfice d'un Collaborateur dans le cadre d'un mandat de gestion discrétionnaire confié à ce tiers qui pour ce faire agit indépendamment du mandant.

Un Collaborateur qui ne dispose pas d'Information Privilégiée, peut dans certains cas être autorisé à Négocier pour son propre compte ou pour le compte de tiers pendant une Période fermée :

- à titre individuel, en raison de l'existence de circonstances exceptionnelles telles que de graves difficultés financières, nécessitant la vente immédiate d'actions; ou
- en raison des spécificités de la Négociation liée à des Transactions ayant trait à un plan d'actions pour des employés ou à des Transactions n'impliquant pas de changement dans la propriété économique de l'Instrument Financier concerné.

Le Collaborateur qui demande l'autorisation de Négocier devra démontrer que la Transaction concernée ne peut être effectuée à un autre moment que pendant la Période fermée.

Un Collaborateur qui souhaite obtenir l'autorisation de Négocier pendant une Période fermée doit :

- informer par écrit le *compliance officer* de la Transaction proposée et de la nature de la Transaction au moins trois (3) jours ouvrables avant la Transaction proposée ; et
- déclarer dans sa notification au *compliance officer* qu'il ne dispose pas d'Information Privilégiée.

L'autorisation de Négocier sera donnée à la fin du deuxième jour ouvrable qui suit la date à laquelle le *compliance officer* a reçu la notification écrite comprenant toutes les informations requises. Si aucune réponse n'est donnée endéans cette période, l'autorisation sera présumée avoir été donnée. L'autorisation est valable jusqu'à la fin du premier jour ouvrable qui suit la date à laquelle l'autorisation a été donnée ou est présumée avoir été donnée. L'autorisation prend automatiquement fin à la date à laquelle le Collaborateur a accès à des Informations Privilégiées.

Au cas où le *compliance officer* souhaiterait obtenir l'autorisation de Négocier, il adressera sa demande aux administrateurs délégués.

Le *compliance officer* garde un dossier des réponses à toutes les demandes d'autorisation et des autorisations effectivement octroyées. Une copie de la réponse et, le cas échéant, de l'autorisation doit être fournie à la partie ayant demandé l'autorisation.

VII.3.4. Interdiction d'opérations d'initié

Conformément à l'article 14, juncto 8 et 10 de la Directive Abus de Marché², il est interdit à chaque Collaborateur qui dispose d'une Information Privilégiée dont il sait ou devrait savoir qu'elle constitue une Information Privilégiée :

- (i) d'utiliser cette Information Privilégiée en acquérant ou en cédant, ou en tentant d'acquérir ou de céder, pour son compte propre ou pour le compte d'autrui, directement ou indirectement, des Instruments Financiers auxquels l'Information Privilégiée se rapporte ;
- (ii) d'annuler ou de modifier un ordre concernant un Instrument Financier auquel l'Information Privilégiée se rapporte, lorsque l'ordre avait été passé avant que la personne concernée ne détienne l'Information Privilégiée ;
- (iii) de communiquer cette Information Privilégiée à une autre personne, si ce n'est dans le cadre normal de l'exercice de son travail, de sa profession ou de ses fonctions ;
- (iv) de recommander à un tiers d'acquérir ou de céder, ou de faire acquérir ou céder par une autre personne, sur la base de cette Information Privilégiée, des Instruments Financiers auxquels cette Information Privilégiée se rapporte.

L'interdiction visée au point (i) ne s'applique pas aux Transactions effectuées de bonne foi pour assurer l'exécution d'une obligation d'acquisition ou de cession d'Instruments Financiers pour autant que cette obligation soit devenue exigible et résulte d'un ordre passé ou d'une convention conclue avant que la personne concernée ne détienne une Information Privilégiée ou que la Transaction soit effectuée pour satisfaire à une obligation légale ou réglementaire née avant que la personne concernée ne détienne une Information Privilégiée.

VII.3.5. Interdiction de manipulation du marché

Conformément à l'article 15 juncto 12 de la Directive Abus de Marché, il est interdit aux Collaborateurs :

- (i) d'effectuer des Transactions ou de passer des ordres :
 - a. qui donnent ou sont susceptibles de donner des indications fausses ou trompeuses sur l'offre, la demande ou le cours d'un ou plusieurs Instruments Financiers ; ou
 - b. qui fixent, par l'action d'une ou de plusieurs personnes agissant de concert, le cours d'un ou plusieurs Instruments Financiers à un niveau anormal ou artificiel, à moins que la personne ayant effectué les Transactions ou passé les ordres établisse que les raisons qui l'ont amenée à le faire sont légitimes et que les Transactions ou ordres en question sont conformes aux pratiques de marché admises (telles que définies à l'article 13 de la Directive Abus de Marché) ;
- (ii) d'effectuer des Transactions ou de passer des ordres qui recourent à des procédés fictifs ou à toute autre forme de tromperie ou d'artifice ;
- (iii) de diffuser des informations ou des rumeurs, par l'intermédiaire des médias, via l'internet ou par tout autre moyen, qui donnent ou sont susceptibles de donner des indications fausses ou trompeuses sur des instruments financiers, alors que la personne en question savait ou aurait dû savoir que les informations étaient fausses ou trompeuses ;
- (iv) de participer à toute entente qui aurait pour objet de commettre des actes visés aux points (i) à (iii) ;

- (v) d'inciter une ou plusieurs autres personnes à commettre des actes qui, s'ils les commettaient eux-mêmes, seraient interdits en vertu des points (i) à (iii).

VII.3.6. Interdiction de transactions à court terme, de transactions sur options et de 'short selling'

La Société est d'avis que les transactions spéculatives dans les Instruments Financiers de la Société par des Collaborateurs peuvent constituer un comportement illégal ou, au moins, créer la perception d'un comportement illégal. Pour cette raison, il est interdit aux Collaborateurs d'initier les transactions suivantes dans les Instruments Financiers de la Société:

- (i) l'acquisition et la cession successive d'Instruments Financiers sur la bourse dans une période de moins de trois (3) mois ;
- (ii) l'acquisition et la cession d'options d'achat et d'options de vente ('puts' et 'calls') ;
- (iii) 'short selling', étant toute Transaction dans un Instrument Financier, dont le vendeur n'est pas le propriétaire au moment de la conclusion de la convention de vente, y inclus toute Transaction où le vendeur a, lors de la conclusion de la convention de vente, soit prêté les Instruments Financiers, soit conclu une convention de prêt lui permettant de livrer les Instruments Financiers lors de l'exécution de la Transaction.

à l'exception des transactions sous (i) et (ii) qui cadrent dans l'exécution d'un plan d'options sur actions de la Société ou qui n'ont pas été initiées avec un objectif spéculatif et qui ont été préalablement notifiées au *compliance officer* et à un administrateur délégué.

VII.3.7. Normes de conduite en matière de Transactions sur Instruments Financiers dans des Sociétés du Groupe

Il est interdit aux Collaborateurs de détenir directement ou indirectement des Instruments Financiers dans des Sociétés du Groupe, tant cotées que non-cotées. Ils prendront toutes les mesures raisonnables pour éviter que les Personnes étroitement liées à eux acquièrent de tels Instruments Financiers.

Le conseil d'administration peut accorder des dérogations à cette interdiction.

Les normes de conduite ci-dessus sont applicables, mutatis mutandis, à toute cession d'Instruments Financiers de Sociétés du Groupe ou lorsque le conseil d'administration accorde une dérogation à la présente interdiction.

MODÈLE DE LETTRE DE DÉCLARATION AU COMPLIANCE OFFICER

Objet : Déclaration des transactions sur titres CFE

Conformément aux dispositions du règlement des transactions sur les titres CFE en vigueur, vous voudrez bien trouver ci-dessous le tableau dûment complété des transactions, y compris à terme, sur des actions CFE, des titres donnant accès à ces actions, ou sur des instruments financiers relatifs à ces titres, réalisés par :

- moi-même, toute personne qui m'est étroitement liée
- pour mon propre compte ou pour un tiers en vertu d'un mandat (sauf mandat exercé dans le cadre d'un service de gestion pour compte de tiers)

NOMBRE DE TITRES DETENUS AVANT LA TRANSACTION			_____	
OPERATIONS EFFECTUEES				
	Flux bruts		Positions ouvertes après la transaction	
	Achat	Vente	Positions à l'achat	Positions à la vente
Nombre de titres	[.....]	[.....]	Call achetés [.....]	Call vendus [.....]
			Put vendus [.....]	Put achetés [.....]
			Achats à terme [.....]	Ventes à terme [.....]
Prix moyen pondéré en euros	[.....]	[.....]		
NOMBRE DE TITRES DETENUS APRÈS LA TRANSACTION			_____	

Ayant connaissance de la nécessité de procéder à la publication de l'ensemble, sans en donner le détail individuel, des transactions effectuées par les personnes visées par le règlement d'ordre intérieur relatif aux transactions sur les titres CFE, je vous certifie le caractère complet, exact et sincère des renseignements individuels me concernant qui figurent dans le tableau ci-dessus.

Nom et signature