



# CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Cette Charte de Gouvernance d'Entreprise est disponible en français, néerlandais et anglais. En cas de divergence entre ces versions, la version française prévaut.

Dernière mise à jour : le 5 mars 2020

# Table des matières

INTRODUCTION .....	3
PARTIE I. STRATÉGIE ET STRUCTURE D'ATENOR.....	4
PARTIE II. LES ACTIONNAIRES D'ATENOR.....	5
II.1. Dialogue avec les Actionnaires et les autres stakeholders.....	5
II.2. Actionnaires de référence d'ATENOR.....	5
PARTIE III. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ATENOR.....	7
III.1. Rôle, Responsabilités et Autorité.....	7
III.2. Composition.....	8
III.3. Président du Conseil d'Administration.....	11
III.4. Structure et Organisation.....	12
III.5. Règles de conduite.....	13
PARTIE IV. LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ATENOR.....	15
IV.1. Règles communes à tous les Comités du Conseil.....	15
IV.2. Règlement d'ordre intérieur du CN&R.....	16
IV.3. Règlement d'ordre intérieur du Comité d'Audit.....	18
PARTIE V. LE MANAGEMENT D'ATENOR.....	22
V.1. Introduction.....	22
V.2. L'Administrateur Délégué.....	23
V.3. L'Executive Committee.....	24
V.4. Politique de partenariat avec le Management.....	24
V.5. Conflits d'Intérêts.....	25
PARTIE VI. RÉMUNÉRATION.....	26
PARTIE VII. LE CONTRÔLE D'ATENOR.....	28
VII.1. Le Contrôle interne.....	28
VII.2. L'Auditeur Interne.....	28
VII.3. Le Commissaire.....	30
PARTIE VIII. PRÉVENTION D'ABUS DE MARCHÉ.....	33

## Introduction

ATENOR est une société cotée sur Euronext Brussels à laquelle s'applique le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (ci-après le « Code »).

Conformément au Code, ATENOR présente ci-dessous la philosophie, la structure et les principes généraux qui président à l'organisation de la gouvernance d'entreprise dans la Société.

Le Conseil d'Administration d'ATENOR a approuvé la présente Charte de Gouvernance d'Entreprise ATENOR, qui a pour objet d'être le document de référence d'ATENOR en la matière. Il en assure la mise à jour et en explique les amendements significatifs lors des Assemblées Générales des Actionnaires.

Des éléments factuels relatifs à la gouvernance d'ATENOR complètent la Charte de Gouvernance d'Entreprise d'ATENOR à l'occasion de la publication du rapport annuel (« Déclaration de Gouvernance d'Entreprise »), ainsi que d'autres publications officielles occasionnelles. Ces publications sont disponibles sur le site Internet d'ATENOR ([www.atenor.eu](http://www.atenor.eu)).

La Charte de Gouvernance d'Entreprise d'ATENOR et les statuts d'ATENOR figurent sur le site Internet ([www.atenor.eu](http://www.atenor.eu)).

## Partie I. Stratégie et Structure d'ATENOR

ATENOR est une société de promotion immobilière. A ce titre, son activité vise à générer des plus-values au terme d'un cycle achat-développement-vente de projets immobiliers. Le cœur de sa stratégie est le développement de grands projets mixtes urbains, principalement de bureaux et de logements.

Eu égard au savoir-faire acquis au cours de ces dernières années dans toutes les disciplines de la promotion immobilière et dans la compréhension des enjeux urbains, la stratégie d'ATENOR pour les années à venir visera à réaliser une croissance organique sur base d'une présence dans des villes à potentiel. ATENOR maintiendra, voire augmentera sa position sur les marchés dans lesquels elle est présente et pourra s'implanter, après analyse, dans d'autres villes dans lesquelles elle peut s'assurer à terme une position d'acteur reconnu.

La mise en œuvre de cette stratégie s'accompagnera également d'une politique d'investissements opportunistes dûment justifiés. Le Conseil d'Administration évalue régulièrement la stratégie adoptée.

La structure d'ATENOR est essentiellement composée :

- (i) des Actionnaires, réunis en Assemblée Générale;
- (ii) du Conseil d'Administration ;
- (iii) des Comités du Conseil d'Administration et ;
- (iv) du Management.

Les rôles et responsabilités de ses différents acteurs sont décrits et définis dans le présent document.

## Partie II. Les Actionnaires d'ATENOR

### II.1. Dialogue avec les Actionnaires et les autres stakeholders

La Société a élaboré une politique de communication et de publication visant à engager avec les Actionnaires, et les stakeholders en général, un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des attentes.

Pour assurer une communication efficace, ATENOR publie toutes les informations présentant un intérêt pour les Actionnaires ou pour les *stakeholders*, que cette information soit occasionnelle ou périodique. Il s'agit notamment de la convocation à l'Assemblée Générale, de la publication des résultats financiers semestriels et annuels, du paiement des dividendes, ou encore des communications réglementées.

Le site [www.atenor.eu](http://www.atenor.eu) comporte également un calendrier des informations périodiques et des Assemblées Générales. Les statuts et le présent document y sont disponibles à tout moment. ATENOR encourage ses Actionnaires à faire un usage réfléchi de leurs droits de vote et à assister aux Assemblées Générales respectives chaque fois que cela s'avère opportun et possible, et ne ménage aucun effort en vue de faciliter leur participation. L'Assemblée Générale des Actionnaires est en principe dirigée par le Président du Conseil d'Administration.

Le dialogue avec les Actionnaires et les stakeholders en général est assuré de manière régulière par le Chief Financial Officer (Investor Relations).

ATENOR organise régulièrement des rencontres avec la presse financière, les analystes ou encore des clubs et des associations d'investisseurs. Les résultats financiers consolidés ainsi qu'un commentaire sur les activités des principales participations sont diffusés semestriellement sous forme de communiqués de presse et publiés simultanément sur le site internet du Groupe à l'adresse [www.atenor.eu](http://www.atenor.eu).

Etant donné que la mise en application de l'approche «*se conformer ou expliquer*» du Code est basée sur la confiance dans le contrôle par le marché, le Conseil d'Administration encourage les Actionnaires, en particulier les Actionnaires institutionnels, à jouer un rôle important dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la Société.

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

### II.2. Actionnaires de référence d'ATENOR

De longue date, l'actionnariat d'ATENOR compte un groupe d'Actionnaires de référence stable, dont l'identité est reprise sur le site internet de la Société. Cet actionnariat s'est engagé à soutenir le Groupe dans sa stratégie de développement en collaborant à la réalisation de son plan d'entreprise et en y apportant ses compétences. Sa représentation au sein du Conseil d'Administration d'ATENOR lui

permet d'être impliqué activement dans la politique générale et la stratégie du Groupe. Cet actionnariat équilibré et composé de sociétés stables ayant fait leurs preuves dans leurs secteurs d'activités respectifs, possède une vision à long terme de sa participation dans le Groupe.

Cette stabilité de l'actionnariat de référence est concrétisée par un engagement réciproque au travers d'une convention d'Actionnaires signée en 1997, garantissant ainsi la pérennité et le développement du Groupe. Cette convention a été renouvelée plusieurs fois depuis, en 2016 la dernière fois pour une période de 5 ans. Cette convention d'Actionnaires constitue un accord de concert visant la définition et la mise en place d'une politique commune durable. Elle exprime la vision commune de ces Actionnaires à propos de la stratégie et des règles communes de gouvernance d'ATENOR au profit de tous les Actionnaires d'ATENOR.

## Partie III. Le Conseil d'Administration d'ATENOR

### III.1. Rôle, Responsabilités et Autorité

#### **Structure et rôle**

ATENOR a fait le choix d'une structure de gouvernance moniste, composé d'un Conseil d'Administration ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet d'ATENOR, sauf dans les matières que le droit des Sociétés ou les Statuts réservent à l'Assemblée Générale.

Le rôle du Conseil d'Administration est de viser le succès à long terme de la Société et de poursuivre une création de valeur durable, en arrêtant la stratégie de la société, en organisant le leadership entrepreneurial et en supervisant les performances de la société.

#### **Responsabilités**

Les responsabilités clés du Conseil d'Administration sont entre autres les suivantes :

##### *1. Stratégie générale et financière :*

- Définir et approuver les valeurs et la stratégie de la Société et le niveau de risques qu'elle accepte de prendre ; cette stratégie est régulièrement évaluée;
- Veiller à ce que le leadership, les ressources humaines et financières nécessaires soient disponibles pour permettre à la Société d'atteindre ses objectifs ;
- Examiner et approuver les objectifs financiers d'ATENOR;
- Approuver les plans opérationnels et les principales politiques que le Management élabore pour mettre en œuvre la stratégie de la Société;
- Promouvoir un comportement éthique et responsable ;
- Déterminer la stratégie d'acquisition et approuver les phases déterminantes dans la vie d'un projet (acquisition, financement, phasage, moment de démarrage, vente, ...).

##### *2. Leadership :*

- Décider de la structure et de la composition du Management et déterminer les pouvoirs et les obligations qui sont confiés au Management ;
- Approuver les contrats de nomination de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management après avis du Comité de Nomination et de Rémunération ;
- Mettre en place un plan de succession de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management;
- Fixer la politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs et du Management;
- Contrôler et évaluer les performances du Management et la réalisation de la stratégie de la Société par rapport aux objectifs fixés et aux budgets.

##### *3. Surveillance :*

- Entretenir avec le Management une interaction, un dialogue et un climat de respect et de confiance ;
- Contrôler et examiner l'efficacité des Comités du Conseil d'Administration ;

- Approuver un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Management ;
- Examiner la mise en œuvre de ce cadre référentiel en tenant compte de l'examen réalisé par le Comité d'Audit ;
- Examiner les prestations du Commissaire et superviser la fonction d'audit interne, en tenant compte de l'examen réalisé par le Comité d'Audit ;
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non financières, communiquées aux investisseurs ;
- Prendre toutes les mesures nécessaires et utiles en vue d'une application effective et efficace des règles en matière d'abus de marché ;
- Stimuler – par le biais de mesures appropriées – un dialogue effectif avec les Actionnaires et les acteurs du marché financier en général, basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des intérêts ;
- S'assurer que ses obligations vis-à-vis de tous les Actionnaires et de tous les Obligataires sont comprises et remplies.

### **Autorité**

Le Conseil d'Administration a l'autorité et le devoir d'affecter à l'exercice de ses fonctions les moyens adéquats et proportionnels. Il assume, à l'égard de la Société, la responsabilité collégiale du bon exercice de cette autorité et de ces pouvoirs.

Les Administrateurs peuvent avoir individuellement accès à des conseillers professionnels indépendants, aux frais de la Société, dès qu'ils l'estiment nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités d'Administrateurs, et après consultation du Président.

Il a délégué la gestion journalière de la Société à la s.a. Stéphan Sonnevile (représentée par Monsieur Stéphan Sonnevile), l'Administrateur Délégué.

## **III.2. Composition**

### **Nombre d'Administrateurs**

La Société vise à avoir un Conseil d'Administration suffisamment restreint pour permettre la prise efficace de décisions, mais suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition soient gérés sans perturbation.

### **Critères d'éligibilité au Conseil d'Administration**

La Société vise à avoir des membres du Conseil d'Administration issus de différents milieux professionnels et allient la diversité de leurs expériences et de leurs compétences à une réputation d'intégrité.

Chaque membre est proposé sur la base de sa contribution potentielle en termes de connaissance, d'expérience et de compétence dans un ou plusieurs domaines, sans distinction de sexe ou d'origine et conformément aux besoins du Conseil d'Administration au moment de la désignation, y inclus :

- **Qualités de leadership** : compétences et capacités de conception et d'affinement d'une vision stratégique par la conceptualisation des tendances fondamentales, l'encouragement au



dialogue positif de haute qualité, l'engagement et la persévérance associés cependant à un regard critique mais constructif sur les schémas établis et la vision du Groupe.

- **Gestion et organisation** : expérience réussie de la gestion d'une entreprise d'une certaine taille active tant sur les marchés nationaux qu'internationaux, capacités à anticiper les changements et à partager des réflexions avancées sur les propositions à formuler.

### ***Nominations***

Le Conseil d'Administration assure qu'une procédure rigoureuse et transparente est adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des réélections des Administrateurs. Il revient au Conseil d'Administration d'établir des procédures de nomination et des critères de sélection pour les Administrateurs, y compris, le cas échéant, des règles spécifiques pour les Administrateurs exécutifs et pour les Administrateurs non-exécutifs.

Le Président du Comité de Nomination et de Rémunération conduit le processus de nomination. Le Comité de Nomination et de Rémunération recommande des candidats appropriés au Conseil d'Administration Celui-ci propose ensuite la nomination ou la réélection à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Pour toute nouvelle nomination d'Administrateur, une évaluation est faite des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires au sein du Conseil d'Administration et, sur la base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée.

Dans le cas d'une nouvelle nomination, le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de Nomination et de Rémunération s'assurent qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, le Conseil d'Administration ait reçu des informations suffisantes sur le candidat : son curriculum vitae, l'évaluation basée sur l'interview initiale, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation de son indépendance.

Les Administrateurs non-exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations, en particulier en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exercice de leur mandat. Ils ne peuvent envisager d'accepter en principe plus de cinq mandats d'Administrateur dans des sociétés cotées.

Les modifications apportées aux autres engagements significatifs ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la Société sont communiqués au Président au moment où ils surviennent.

Toute proposition de nomination d'un Administrateur par l'Assemblée Générale est accompagnée d'une recommandation du Conseil d'Administration basée sur l'avis du Comité de Nomination et de Rémunération. Cette disposition s'applique également aux propositions de nomination émanant d'Actionnaires.

La proposition précise le terme proposé pour le mandat, qui n'excédera pas quatre ans.

Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions qu'il exerce déjà. Le Conseil d'Administration indique quels candidats satisfont aux critères d'indépendance repris dans le Code.

Sans préjudice des dispositions légales en vigueur, les propositions de nomination sont -sauf circonstances exceptionnelles- communiquées au moins 30 jours avant l'Assemblée Générale et ce, avec les autres points de l'ordre du jour.

### ***Composition et équilibres***

Le Conseil d'Administration est en principe composé d'un Président, de l'Administrateur Délégué, d'Administrateurs nommés sur proposition de chacun des Actionnaires de référence (dont question dans la Partie II) et de trois Administrateurs indépendants au moins.

Le Président est non-exécutif. Il est nommé par les membres du Conseil d'Administration. Il est choisi sur base de sa connaissance du secteur immobilier et de son expérience dans l'exercice de mandat d'Administrateur.

Les Administrateurs non-exécutifs représentent plus de la moitié du Conseil d'Administration. A l'exception de l'Administrateur Délégué, les Administrateurs nommés sur proposition des Actionnaires stables sont non-exécutifs.

Ces Administrateurs agissent de façon indépendante et aucun d'entre eux n'est en mesure de dominer la prise de décisions au sein du Conseil d'Administration. Du fait de la répartition de l'actionariat de référence d'ATENOR en plusieurs groupes indépendants dont aucun ne dépasse 20% du capital, ces Administrateurs assurent un fonctionnement équilibré du Conseil d'Administration.

ATENOR tire ainsi de grands avantages de la participation à son Conseil d'Administration de membres actifs dans des entreprises de grande importance qui ont démontré à la fois leurs capacités de développement et leur engagement de longue durée dans l'accompagnement d'ATENOR.

Tout Administrateur indépendant qui cesse de remplir les conditions d'indépendance fixées par le Conseil d'Administration et/ou le Code doit en informer celui-ci sans délai.

La composition du Conseil d'Administration tient compte des exigences en matière de genres prévues par le Code des sociétés et des associations.

### ***Évaluation des performances***

Sous la direction de son Président, le Conseil d'Administration examine et évalue régulièrement sa taille, sa composition, ses performances et celles de ses Comités ainsi que son interaction avec le Management exécutif.

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

Contrairement à ce qui est prévu dans le Code, la performance individuelle des Administrateurs ne fait pas d'habitude l'objet d'évaluation si ce n'est dans le cadre de la procédure de réélection. Le Conseil d'Administration estime qu'une telle évaluation individualisée n'est actuellement pas requise pour assurer le bon fonctionnement du Conseil d'Administration.

Il procédera toutefois à de telles évaluations si, au vu de circonstances particulières, cela s'avère nécessaire ou requis.

Conformément à ce qui est prévu dans le Code, les Administrateurs non-exécutifs se réunissent une fois par an sans la présence de l'Administrateur Délégué.

Toutefois la performance de l'Administrateur Délégué est évaluée de manière spécifique et en son absence sans toutefois qu'une séance spécifique du Conseil d'Administration ne soit consacrée à cette seule fin.

### ***Développement Professionnel***

Le Président veille à ce que les nouveaux Administrateurs reçoivent une information initiale adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du Conseil d'Administration. Ce processus permettra à l'Administrateur d'appréhender les caractéristiques essentielles de la Société, en ce compris celles de sa stratégie, de ses valeurs, de sa gouvernance, de ses défis en termes d'activités, de ses politiques clés, de ses finances, de ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

Les Administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la Société en vue de remplir leur rôle à la fois dans le Conseil d'Administration et dans les Comités du Conseil d'Administration.

## **III.3. Président du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration désigne un Président parmi ses membres non-exécutifs sur la base de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses aptitudes de médiation. Il incombe au Président, avec le support des Comités du Conseil d'Administration si nécessaire, d'assumer le rôle directeur dans toutes les initiatives visant à assurer le bon fonctionnement du Conseil d'Administration.

En particulier, le Président :

- Est responsable de la direction du Conseil d'Administration et prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance, de respect et de franchise 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 ;
- Veille à ce que le Conseil d'Administration soit informé en permanence des aspects essentiels de la stratégie, des activités et de la situation financière d'ATENOR, en ce compris les évolutions de la concurrence ;
- Etablit l'ordre du jour des réunions après avoir consulté l'Administrateur Délégué, en indiquant pour chaque point s'il est soumis au Conseil d'Administration pour information, discussion, approbation ou décision ;
- Veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Les procès-verbaux résument les discussions, précisent les décisions prises et indiquent, le cas échéant, les réserves émises par les Administrateurs ;
- Veille à ce que les Administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates et précises avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci. En outre, il veille à ce que la même information soit communiquée à tous les Administrateurs ;
- Veille à la composition optimale du Conseil d'Administration ;
- S'assure du fait que les rôles et responsabilités respectifs de chaque organe d'ATENOR soient clairement et uniformément compris et respectés ;
- Définit, en concertation avec l'Administrateur Délégué, le calendrier des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités, en s'assurant de la présence des membres aux réunions ;
- Initie et conduit avec l'appui du Comité de Nomination et de Rémunération les processus qui régissent :

- La formulation des exigences en matière d'indépendance, de compétence et de qualifications des Administrateurs d'ATENOR ;
- La nomination ou la réélection des membres du Conseil d'Administration et de ses Comités ;
- L'évaluation de l'efficacité du Conseil d'Administration dans son ensemble ;
- Préside les Assemblées Générales et en assure le bon déroulement ;
- Etablit des relations étroites avec l'Administrateur Délégué en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier ;
- Veille à développer une interaction efficace entre le Conseil d'Administration et le Management ;
- Contrôle l'adéquation de la gouvernance d'ATENOR aux besoins d'ATENOR ; il propose au Conseil d'Administration les modifications nécessaires.

Le Conseil d'Administration peut confier à son Président d'autres responsabilités spécifiques.

La même personne ne peut pas exercer à la fois la présidence du Conseil d'Administration et la fonction d'Administrateur Délégué. La répartition des responsabilités entre le Président et l'Administrateur Délégué est clairement établie.

Si le Président n'est pas en mesure d'assister à une réunion du Conseil d'Administration ou si le Président ne peut présider à une délibération en raison d'un conflit d'intérêt, le Président désigne un Administrateur pour le remplacer.

### III.4. Structure et Organisation

#### ***Fonctionnement et réunions du Conseil d'Administration***

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est collégial. Aucun Administrateur individuel ou groupe d'Administrateurs ne peut dominer la prise de décision dans le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la Société l'exige et chaque fois que deux Administrateurs au moins le demandent. Il est convoqué par le Président.

Le Conseil d'Administration se réunit toutefois au minimum quatre fois par an.

Les exposés sont généralement présentés au Conseil d'Administration par l'Administrateur Délégué ou un membre de l'Executive Committee.

La présence des membres du Conseil d'Administration aux réunions est jugée essentielle. Le Conseil d'Administration communique dans le rapport annuel le taux moyen de présence pour chaque Administrateur.

Le Conseil d'Administration ne peut délibérer et statuer valablement que si la majorité de ses membres est présente ou représentée. Ses décisions sont prises à la majorité des votants. En cas de partage, la voix du Président est prépondérante.

Tout Administrateur peut participer aux délibérations du Conseil d'Administration par conférence téléphonique ou tout autre moyen technique permettant une délibération effective entre les membres du Conseil d'Administration. Dans les cas exceptionnels et dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social, les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises par consentement unanime des Administrateurs, exprimé par écrit.

Tout Administrateur peut donner par écrit, à un de ses collègues, pouvoir de le représenter à une réunion déterminée du Conseil d'Administration et y voter en son nom. Si une personne morale est nommée Administrateur, elle désigne une personne physique par l'intervention de laquelle elle exercera les fonctions d'Administrateur, conformément au Code des sociétés et des associations.

Chaque réunion du Conseil d'Administration fait l'objet d'un procès-verbal signé par la majorité au moins des membres qui ont pris part à la délibération.

### ***Comités du Conseil d'Administration***

Afin d'exercer efficacement son rôle et ses responsabilités, le Conseil d'Administration a mis en place le Comité de Nomination et de Rémunération et le Comité d'Audit. L'existence de ces Comités n'affecte pas la capacité du Conseil d'Administration de créer, le cas échéant, d'autres Comités ad hoc pour traiter de problèmes spécifiques.

Les Comités du Conseil d'Administration sont plus amplement abordés en partie Partie IV.

### ***Secrétaire de la Société***

Le Conseil d'Administration désigne un Secrétaire de la Société qui assiste et conseille le Conseil d'Administration, le Président du Conseil d'Administration, les Présidents des Comités du Conseil d'Administration et tous les Administrateurs dans tous les domaines concernant la gouvernance. Il assure la fonction de Secrétaire du Conseil d'Administration d'ATENOR et de ses Comités si leur Président en manifeste le souhait.

Il assure, sous la direction du Président, la bonne communication des informations au sein du Conseil d'Administration et de ses Comités. En concertation avec le Président, le Secrétaire fait rapport au Conseil d'Administration sur la manière dont les procédures, les règles et les règlements applicables à ce dernier sont suivis et respectés.

Le Secrétaire se charge de la préparation de la Charte de Gouvernance d'Entreprise ainsi que de la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise figurant dans le rapport annuel. Il veille en outre à ce que l'essentiel des discussions et des décisions lors des réunions du Conseil d'Administration figurent correctement dans les procès-verbaux.

## **III.5. Règles de conduite**

### ***Applicabilité des principes généraux de conduite d'ATENOR***

Chaque Administrateur d'ATENOR adhère aux principes d'intégrité et d'éthique qui s'appliquent également au Management et à l'ensemble des collaborateurs d'ATENOR.

Tout Administrateur se doit :

- De poursuivre exclusivement l'objectif général du Conseil d'Administration d'ATENOR ;
- De conserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action ;
- D'exprimer clairement sa préoccupation et, le cas échéant, de faire acter son opposition s'il estime qu'une proposition soumise au Conseil d'Administration est contraire aux intérêts d'ATENOR, et

- De faire part au Conseil d'Administration de toute information en sa possession qui est pertinente pour la prise de décision par le Conseil d'Administration (étant entendu que, dans le cas d'informations sensibles ou confidentielles, le Président est consulté au préalable).

### **Informations**

Les Administrateurs veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie afin d'acquérir et de maintenir une compréhension claire des aspects clés des affaires de la Société. Ils demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié.

Tout Administrateur a le droit de recevoir l'information qu'il souhaite dès qu'il en fait la demande. Les Administrateurs ne peuvent toutefois pas utiliser l'information reçue en leur qualité d'Administrateur à des fins autres que l'exercice de leur mandat.

Les Administrateurs sont tenus de traiter avec prudence l'information confidentielle qu'ils reçoivent en leur qualité d'Administrateur. Si pour des raisons étrangères à la Société, un Administrateur transfère cette information à une autre société, Actionnaire ou non de la Société, il le fait sous son contrôle et sa propre responsabilité.

### **Conflits d'intérêts**

Chaque Administrateur place les intérêts de la Société au-dessus des siens et organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect, avec la Société.

Il informe sans délai le Président de toute possibilité de survenance d'un conflit d'intérêts. Sans préjudice des dispositions plus restrictives du Code des sociétés et des associations, un Administrateur s'abstient de participer à toutes délibérations du Conseil relatives à une décision ou à une opération à laquelle lui ou l'Actionnaire auquel il est lié a directement ou indirectement un intérêt ou qui peut donner lieu à un avantage patrimonial direct ou indirect à l'Administrateur (ou, le cas échéant, l'Actionnaire qu'il représente).

ATENOR veille également à ce que toutes transactions et autres relations contractuelles entre la Société et les Administrateurs qui ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflits d'intérêts prennent place dans le strict respect du principe de « arm's length ».

## Partie IV. Les Comités du Conseil d'Administration d'ATENOR

### IV.1. Règles communes à tous les Comités du Conseil

#### ***Rôle, Responsabilités et Autorité***

Le Conseil d'Administration a constitué un Comité d'Audit (ci-après, le « Comité d'Audit ») ainsi qu'un Comité de Nomination et de Rémunération (ci-après, le « Comité de Nomination et de Rémunération » ou « CN&R »).

Les Comités du Conseil d'Administration assurent auprès de celui-ci une fonction consultative. Ils assistent le Conseil d'Administration dans des domaines spécifiques qu'ils traitent dans le détail nécessaire, et lui adressent des recommandations.

Sur délégation ponctuelle du Conseil d'Administration, et en dérogation avec le prescrit du Code, ils peuvent également disposer d'un pouvoir de décision. Ce pouvoir est toutefois strictement limité aux termes de la délégation octroyée.

Le Conseil d'Administration détermine les rôles et responsabilités de chaque Comité, et les décrit dans des règlements d'ordre intérieur. Les Comités revoient régulièrement leurs règlements d'ordre intérieur, de leur propre initiative ou à l'initiative du Conseil d'Administration, et proposent éventuellement des modifications au Conseil d'Administration.

Chaque Comité a l'autorité et le devoir d'affecter à l'exercice de ses fonctions les moyens adéquats (et notamment de choisir, désigner ou révoquer tout éventuel Conseiller externe) aux frais de la Société.

Après chaque réunion, les Comités présentent au Conseil d'Administration un rapport d'activités de leur réunion avec leurs conclusions et leurs recommandations.

#### ***Composition***

Le Président veille à ce que le Conseil d'Administration nomme les membres et le Président de chaque Comité. Chaque Comité comprend au moins trois membres. La durée du mandat comme membre d'un Comité n'excède pas celle du mandat d'Administrateur.

La désignation des membres des Comités se fonde sur :

- Leurs compétences et leurs expériences spécifiques, outre les compétences générales exigées des Administrateurs d'ATENOR et
- L'exigence de compétence et d'expérience collective, pour chaque Comité, nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

La fonction de Président d'un Comité est assumée par un Administrateur non-exécutif. Le Président du Conseil d'Administration peut être membre des Comités du Conseil d'Administration sans toutefois pouvoir en assumer la présidence ; il dispose d'une invitation permanente à assister aux réunions des Comités.

L'Administrateur Délégué est invité permanent des réunions des Comités. Il se retire toutefois du Comité de Nomination et de Rémunération au moment où celui-ci statue sur sa propre rémunération, l'accomplissement de ses fonctions ou l'éventuel renouvellement de son mandat.

Lorsqu'une personne est invitée à une réunion d'un Comité (que ce soit au titre d'invité permanent ou de manière ponctuelle), le Président de ce Comité peut (le cas échéant à la demande d'autres membres du Comité) toujours demander à cet invité de se retirer de la réunion s'il estime qu'un conflit d'intérêts peut se présenter dans le chef de cet invité ou si d'autres circonstances le justifient.

### **Présidence**

Il incombe au Président de chaque Comité du Conseil d'Administration, appuyé par le Président du Conseil d'Administration, et, lorsque cela s'indique, par l'Administrateur Délégué de faire en sorte que le Comité :

- Comprendre son rôle et ses responsabilités ;
- Disposer de l'information et des appuis internes et externes nécessaires à la bonne exécution de ses tâches et
- Exercer ses fonctions conformément aux présentes règles communes et au règlement d'ordre intérieur du Comité.

### **Réunions**

Les règles qui régissent les réunions du Conseil d'Administration s'appliquent aussi aux réunions des Comités, sous les réserves suivantes :

- Les membres des Comités ne peuvent pas participer à une réunion par conférence téléphonique ou par d'autres moyens de télécommunication, sauf autorisation du Président du Comité ;
- Pour délibérer valablement, au moins la moitié des membres du Comité doivent être présents en personne ;
- Tout membre d'un Comité peut se faire représenter par un autre membre du Comité moyennant une procuration transmise par courrier ou par e-mail. Aucun membre d'un Comité ne peut être porteur de plus d'une procuration ;
- Les décisions des Comités sont prises à la majorité simple.

Chaque Comité peut rencontrer, en dehors de la présence de tout membre du Management, toute personne qu'il estime pertinente pour l'exercice de sa mission, en veillant à tenir informé le Président du Conseil d'Administration.

## **IV.2. Règlement d'ordre intérieur du CN&R**

### **Rôle**

Le Comité de Nomination et de Rémunération (« CN&R »), formé au sein du Conseil d'Administration, est chargé d'assister le Conseil d'Administration dans toutes les matières touchant au choix, à la désignation et à la rémunération des Administrateurs non-exécutifs et du Management. Concernant les questions de rémunération, il remplit l'ensemble des fonctions prévues par le Code des sociétés et des associations.

### **Composition**

Le CN&R est composé de trois à cinq membres, tous Administrateurs non-exécutifs et avec une majorité d'Administrateurs indépendants. Il possède l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.



Les membres et le Président du CN&R sont désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration, après les consultations qu'il juge utiles.

### **Responsabilités**

Sans préjudice des fonctions conférées par le Code des sociétés et des associations sur les questions de rémunération, les responsabilités du CN&R sont les suivantes:

- Formuler des recommandations au Conseil d'Administration concernant la nomination des Administrateurs, de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management ;
- Veiller à ce que le processus de nomination et de réélection soit organisé objectivement et professionnellement ;
- Revoir régulièrement les principes et les critères d'indépendance, de compétence et de qualifications qui régissent la sélection et la nomination des Administrateurs et recommande éventuellement des changements au Conseil d'Administration ;
- Examiner les propositions faites par des parties concernées en ce qui concerne des nominations, y compris le Management et les Actionnaires ; en particulier, l'Administrateur Délégué est habilité à soumettre des propositions au CN&R, et à être dûment consulté par celui-ci, notamment pour les questions relatives aux Administrateurs exécutifs ou au Management ;
- Initier et conduire le processus de nomination ou de réélection des Administrateurs non-exécutifs en adressant une recommandation au Conseil d'Administration qui arrête alors les propositions de nomination ou de réélection à soumettre à l'Assemblée Générale des Actionnaires pour décision ;
- Communiquer son avis sur le contrat de nomination de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management ;
- Gérer le processus de réélection et de succession du Président selon une procédure qu'il détermine en concertation avec l'Administrateur Délégué ;
- Etablir le plan de succession de l'Administrateur Délégué ;
- Faire des propositions au Conseil d'Administration sur la politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs et du Management ;
- Approuver et suivre la mise en œuvre de la politique de rémunération de base adoptée par l'Administrateur Délégué pour l'ensemble du personnel ;
- Préparer et soumettre le Rapport de Rémunération au Conseil d'Administration ;
- Commenter le Rapport de Rémunération lors de l'Assemblée Générale ;
- D'une manière générale, veiller à ce que les rémunérations soient fixées en tenant compte des pratiques de marché telles qu'établies par les études réalisées par des sociétés spécialisées ;
- Assister le Conseil d'Administration d'ATENOR dans toutes les matières relatives à la gouvernance du Groupe, sur lesquelles le Conseil d'Administration ou le Président du Conseil d'Administration désire recevoir l'avis du Comité.
- Formuler des recommandations sur les rémunérations revenant directement ou indirectement à l'Administrateur Délégué et les autres membres du Management sur base des principes approuvés au sein du Conseil d'Administration, y compris la rémunération variable éventuelle et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers ainsi que sur les accords conclus en matière de cessation anticipée de fonctions ;
- Formuler des recommandations sur l'octroi à l'Administrateur Délégué et aux autres membres du Management d'actions, options sur actions ou tout autre droit d'acquérir des actions de la Société et sur le nombre d'actions à octroyer au personnel, le tout sans préjudice des compétences spécifiques de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration quant à l'approbation des plans d'attribution et à l'émission des titres ;

- Formuler des recommandations sur la mise en œuvre et le suivi de la politique de partenariat avec le Management (dont question au Point V.4).

### **Réunions**

Le CN&R se réunit au moins deux fois par an. D'autres réunions sont convoquées si nécessaire, soit à la demande du Président, soit à la demande d'un membre du CN&R ou de l'Administrateur Délégué après consultation du Président.

Le CN&R réexamine régulièrement son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au Conseil d'Administration les ajustements nécessaires.

## **IV.3. Règlement d'ordre intérieur du Comité d'Audit**

### **Rôle**

Le Comité d'Audit assume le rôle et les fonctions qui lui sont conférées par le Code des sociétés et des associations.

Le Comité d'Audit, formé au sein du Conseil d'Administration, assiste le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large, incluant les risques. Il veille à ce que le Conseil d'Administration reçoive en temps utile des informations devant lui permettre de comprendre l'évolution de la Société sur le plan financier et sur le plan du contrôle interne ainsi que les principaux risques auxquels la Société est confrontée.

Le Comité d'Audit assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et le suivi de la fonction d'audit interne. Le Comité d'Audit assure également le suivi du contrôle des comptes annuels et consolidés, et réalise l'examen et le suivi de l'indépendance du Commissaire et fait des recommandations au Conseil d'Administration en cas de renouvellement du mandat ou de changement de Commissaire.

Le Comité d'Audit rend régulièrement compte au Conseil d'Administration de l'exécution de ses tâches en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.

### **Composition**

Le Comité d'Audit est composé de trois à cinq membres, tous Administrateurs non-exécutifs comprenant au minimum un Administrateur indépendant.

Ses membres et son Président sont désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration, après les consultations qu'il juge utiles. Le Président du Comité d'Audit est nommé par ses membres.

Les membres du Comité d'Audit disposent de connaissances suffisantes à l'exercice effectif de leur rôle, d'une compétence collective dans le domaine d'activités de la Société et au moins un membre du Comité dispose d'une compétence en matière de comptabilité et d'audit.

## **Responsabilités**

Sans préjudice des missions conférées par le Code des sociétés et des associations, les responsabilités du Comité d'Audit sont les suivantes :

### *1. En ce qui concerne les états financiers :*

Le Comité d'Audit assure le suivi de l'intégrité des états financiers de la Société, en ce compris les états financiers annuels et semestriels et tout autre communication relative à sa performance financière. Le Comité d'Audit examine également les états financiers résumés, les communications avec les autorités de marché et toute communication financière pouvant être qualifiée d'information sensible.

A cette fin, le Comité d'Audit revoit et challenge lorsque nécessaire :

- La continuité des, ou tout changement aux, règles d'évaluation comptables ;
- Les méthodes utilisées pour la comptabilisation de transactions inhabituelles ou significatives ;
- L'adéquation des standards comptables utilisés et des estimations comptables et jugements réalisés ;
- La clarté et complétude des notes aux comptes contenues dans le rapport annuel ; et
- Toute autre information financière significative présentée avec les états financiers.

### *2. En ce qui concerne le contrôle interne et la gestion des risques:*

Le Comité d'Audit réalise le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société, afin de s'assurer que les risques principaux auxquels la Société est ou pourrait être confrontée, en ce compris les risques de fraude et de conformité aux lois et règlements, sont correctement identifiés, gérés et communiqués.

Le Comité d'Audit veille à ce que le Management ait instauré des règles et des systèmes adéquats pour (i) le processus de communication des informations financières, le système de contrôle interne de la communication financière, le processus d'audit et le contrôle du respect des lois et des réglementations et de toute réglementation ou code de conduite interne en vigueur et (ii) protéger la réputation et l'intégrité de la Société et préserver la qualité de ses relations avec ses clients, fournisseurs, collaborateurs, Actionnaires et Obligataires.

Le Comité d'Audit s'informe sur l'étendue des travaux effectués par l'Auditeur Interne et par le Commissaire sur le plan de l'examen du contrôle interne et obtient leurs rapports relatifs aux constatations et aux recommandations importantes ainsi que les réactions du Management.

Le Comité d'Audit examine les dispositifs spécifiques en place que le personnel de la Société peut utiliser pour faire part confidentiellement de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière d'élaboration de l'information financière ou d'autres sujets. Au besoin, des mécanismes sont adoptés pour permettre une enquête proportionnée et indépendante à ce sujet ainsi que pour en assurer le suivi approprié et permettre au personnel d'informer directement le Président du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit examine les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

### *3. En ce qui concerne l’Auditeur Interne :*

Le Comité d’Audit réalise le suivi de la fonction d’audit interne. A cette fin, il approuve la nomination de l’Auditeur Interne et la charte d’audit interne. Le Comité revoit et approuve le plan d’audit interne annuel et pluriannuel et s’assure que l’Auditeur Interne dispose de suffisamment de ressources et d’indépendance pour mener à bien sa tâche.

Le Comité d’Audit discute avec la personne responsable de l’audit interne du résultat de ses travaux, de la couverture des risques, de la qualité du contrôle interne et de la gestion des risques et de la réponse effective donnée par le Management aux recommandations de l’audit interne.

Tous les rapports d’audit interne sont soumis et présentés au Comité d’Audit. La personne responsable de l’audit interne a un accès direct au Président du Comité d’Audit et/ou au Président du Conseil d’Administration.

### *4. En ce qui concerne le Commissaire :*

Le Comité d’Audit assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés réalisé par le Commissaire.

En cas de désignation d’un nouveau Commissaire ou en cas de renouvellement de mandat du Commissaire, le Comité d’Audit fait une recommandation au Conseil d’Administration sur le choix du Commissaire et les conditions de son mandat. Cette recommandation est étayée par une procédure de sélection ou d’évaluation dûment documentée.

Le Comité d’Audit supervise la relation avec le Commissaire. A cette fin, le Comité d’Audit discute des termes de sa mission et de l’étendue de ses travaux d’audit, s’assure de son indépendance, compétence et objectivité, et approuve ses honoraires pour les services d’audit et les services autres que l’audit.

Le Comité d’Audit s’assure du suivi du contrôle légal des états financiers en rencontrant le Commissaire au moins deux fois par an pour discuter de son plan d’audit annuel, des résultats de l’audit et, en particulier, des points majeurs résultant de l’audit, des principes comptables appliqués et des jugements réalisés par le Management dans l’élaboration des états financiers, et des carences ou erreurs détectées lors de l’audit.

Le Comité d’Audit examine avec le Commissaire les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Le Comité d’Audit analyse la performance du Commissaire et recommande au Conseil d’Administration de mettre à l’ordre du jour de l’Assemblée Générale l’approbation de la décharge de responsabilité du Commissaire.

### **Réunions**

Le Comité d’Audit se réunit au moins quatre fois par an et est habilité à organiser des réunions supplémentaires si les circonstances l'exigent.

Le Comité d’Audit se réunira au moins annuellement en présence du Commissaire et de l’Auditeur Interne et en l’absence de tout membre exécutif de la Société.

Outre le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué, le Directeur Financier, le Secrétaire du Conseil d'Administration, l'Auditeur Interne et le Commissaire sont en principe invités de manière permanente, sauf si le Comité d'Audit ne le juge pas opportun. Le Comité d'Audit peut toutefois demander à d'autres membres de la direction ou des filiales de la Société d'assister aux réunions du Comité d'Audit si nécessaire ou souhaitable, mais sans droit de vote, ou les inviter à fournir des informations pertinentes le cas échéant.

Le Comité d'Audit disposera d'un accès à l'ensemble des informations relatives à la Société qu'il estime nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Le Comité d'Audit a l'autorité de mener ou d'autoriser des enquêtes sur tout sujet, dans la limite de ses responsabilités. Le Comité d'Audit est habilité à avoir recours, aux frais de la Société, à un conseiller, des comptables ou autres personnes externes afin de conseiller le Comité d'Audit ou de l'assister dans la réalisation d'une enquête pour autant que ce recours soit exercé de manière raisonnable.

Le Comité d'Audit est autorisé à rencontrer toute personne compétente en l'absence de tout membre du Management.

Les ordres du jour des réunions seront préparés et fournis au préalable aux membres par son Président ainsi que le matériel de briefing adéquat. A l'issue de chacune de ses réunions, le Comité d'Audit rédigera un procès-verbal, accompagné de commentaires succincts, dont il fera rapport au Conseil lors de sa prochaine réunion.

Le Comité d'Audit contrôle et évalue régulièrement son fonctionnement et demande l'approbation du Conseil pour les modifications proposées.

## Partie V. Le Management d'ATENOR

### V.1. Introduction

Le Management de la Société consiste en (i) l'Administrateur Délégué et (ii) l'Executive Committee (qui est présidé par l'Administrateur Délégué).

Le Management :

- Est en charge de la conduite de la Société ;
- Met en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres), basés sur le cadre référentiel approuvé par le Conseil d'Administration, sans préjudice du rôle de suivi du Conseil d'Administration ;
- Soumet au Conseil d'Administration la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers, conformément aux normes comptables et aux politiques de la Société ;
- Prépare la communication adéquate des états financiers et des autres informations significatives financières et non financières de la Société ;
- Soumet au Conseil d'Administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la Société ;
- Fournit en temps utile au Conseil d'Administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;
- Est responsable à l'égard du Conseil d'Administration et lui rend compte de l'exercice de ses fonctions.

Dans l'exercice de ce rôle, le Management est responsable du respect de toute législation et réglementation en vigueur, et en particulier du respect du cadre juridique et réglementaire qui s'applique à chaque société d'ATENOR.

Le Conseil d'Administration a confié au Management les pouvoirs nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et obligations. Le Management a une marge de manœuvre suffisante pour proposer et mettre en place la stratégie de la Société en tenant compte de ses valeurs, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés.

Des procédures claires existent pour les points suivants :

- Propositions par le Management de décisions à prendre par le Conseil d'Administration ;
- Prise de décisions par le Management ;
- Rapport au Conseil d'Administration sur les décisions clés prises par le Management ;
- Evaluation de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management.

Ces procédures sont revues et adaptées, si nécessaire, pour assurer l'exercice efficace des pouvoirs et des obligations respectifs du Conseil d'Administration et du Management.

Conformément aux statuts, le Conseil d'Administration peut déléguer la gestion journalière ainsi que la représentation de la Société en ce qui concerne cette gestion, à un ou plusieurs Administrateurs ou à un ou plusieurs Directeurs. Il nomme et révoque les délégués à cette gestion, qui sont choisis dans ou hors de son sein, fixe leur rémunération et détermine leurs attributions. Le Conseil d'Administration a délégué cette gestion journalière ainsi que la représentation de la Société, en ce qui concerne cette gestion, à l'Administrateur Délégué d'ATENOR, Stéphane Sonnevile s.a. représentée

par Monsieur Stéphan Sonnevile. Le délégué à la gestion journalière, dans le cadre de cette gestion, peut également conférer des pouvoirs spéciaux et définis à une ou plusieurs personnes de son choix.

Les membres du Management peuvent être des personnes physiques ainsi que des personnes morales. Dans ce dernier cas, il est toutefois attendu de tels membres qu'ils assurent une continuité dans leur représentation.

## V.2. L'Administrateur Délégué

### **Responsabilités**

Les responsabilités de l'Administrateur Délégué sont les suivantes :

1. *Il est le plus haut dirigeant d'ATENOR. A ce titre :*

- Il personnifie et communique clairement les valeurs d'ATENOR. Ainsi, il donne le ton et, par son comportement, inspire la conduite des cadres et de chacun des membres d'ATENOR ;
- Il étudie, définit et soumet au Conseil d'Administration des propositions et des choix stratégiques susceptibles de contribuer au développement d'ATENOR ;
- Il met en œuvre les décisions du Conseil d'Administration ;
- Il nomme et révoque, les responsables des différentes activités de la Société (à l'exception des membres de l'Executive Committee, qui sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et après avis du CN&R). Il dirige également ces responsables et, à cet égard:
  - (i) il donne direction et apporte soutien et conseils dans l'exécution de leurs responsabilités individuelles ;
  - (ii) il fixe les objectifs, évalue leurs performances et détermine leurs rémunérations, en concertation avec le Comité de Rémunération ;
- Il est le premier porte-parole d'ATENOR vis-à-vis du monde externe.
- Il préside, organise et dirige l'Executive Committee.

2. *Il contribue activement à l'exercice par le Conseil d'Administration et le Président de leurs responsabilités ; dans ce but :*

- Il maintient une interaction et un dialogue permanents, dans un climat de respect, de confiance et de franchise, avec le Conseil d'Administration ;
- Il soumet au Conseil d'Administration ou à ses Comités des propositions dans les matières réservées au Conseil d'Administration ;
- Il fournit au Conseil d'Administration les informations utiles au bon exercice de ses pouvoirs ;
- Il a des contacts réguliers avec le Président qu'il implique dans les initiatives stratégiques ;
- Il procède avec le Président à l'examen de toute question, et spécifiquement des dossiers à mettre à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités.

3. *Il assure la gestion journalière du Groupe et exerce tous autres pouvoirs que le Conseil d'Administration décide de lui confier.*

### ***Nomination et durée du mandat***

Le Conseil d'Administration nomme l'Administrateur Délégué. La délégation de la gestion journalière est donnée pour une durée indéterminée. Ce mandat est révocable ad nutum par le Conseil d'Administration.

### ***Rémunération et évaluation de la performance***

Tel que mentionné ci-dessus, le CN&R décide de la rémunération de l'Administrateur Délégué sur la base d'une délégation donnée par le Conseil d'Administration. Chaque année, le CN&R arrête les objectifs de l'Administrateur Délégué pour l'exercice à venir, et évalue sa performance des douze mois écoulés. Cette évaluation de la performance de l'Administrateur Délégué sert aussi à fixer la partie variable éventuelle de sa rémunération annuelle.

## **V.3. L'Executive Committee**

L'Executive Committee assure le suivi des propositions et des décisions relevant du Conseil d'Administration ainsi que la gestion quotidienne ; il ne dispose cependant d'aucune délégation de pouvoirs ou de représentation. Il prépare et propose au Conseil d'Administration les choix stratégiques, les projets d'acquisition, d'investissement et de désinvestissement. Il assure en outre le suivi des participations au sein des Conseils d'Administration de ses filiales.

Les membres de l'Executive Committee sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et après avis du CN&R.

The Managing Director heads the Executive Committee, of which he is the Chairman.

The Executive Committee meets on a weekly basis.

Le Président du Conseil d'Administration peut assister aux réunions de l'Executive Committee comme observateur.

## **V.4. Politique de partenariat avec le Management**

ATENOR encourage les membres de son Management, d'une part, à s'investir à titre personnel dans l'actionnariat de la Société et, d'autre part, à co-investir à ses côtés dans les projets immobiliers.

Cette politique vise à impliquer davantage le Management, non seulement dans la croissance de l'ensemble du Groupe ATENOR, mais aussi dans la sélection, la gestion et la valorisation de chacun des projets immobiliers. En outre, cette politique de partenariat contribue ainsi à aligner les intérêts du Management sur ceux d'ATENOR en l'associant aux risques et aux perspectives de ses activités et ce, dans une optique long terme.

En ce qui concerne l'investissement dans ATENOR, les membres du Management et du personnel ont acquis des participations directes et indirectes au capital d'ATENOR; l'Administrateur Délégué est partie à la convention entre Actionnaires stables conclue en 1997 et renouvelée depuis, en 2016 la dernière fois.



En ce qui concerne la participation dans les projets immobiliers, ATENOR a décidé, de concentrer la politique de partenariat avec le Management dans une structure juridique unique et clairement identifiable.

ATENOR a constitué une société de co-investissement (« ATENOR GROUP PARTICIPATIONS » ou « AGP »). AGP est constituée pour une période illimitée. Toutes les parts d'AGP sont détenues (directement ou indirectement) par ATENOR.

Il est convenu qu'AGP investisse avec ATENOR dans tous les projets en portefeuille pour une période correspondant à la durée respective de développement de chaque projet et à hauteur de maximum 10% de l'actionnariat ou de l'intérêt économique d'ATENOR dans le projet.

Sur décision du CN&R, des options sur les parts d'AGP sont accordées aux membres du Management, à certains membres du personnel et à des prestataires désignés, en fonction des performances réalisées par ces derniers. Le nombre et les caractéristiques des options octroyées, exercées ou expirées font l'objet d'une mention particulière dans le rapport de rémunération annuel.

## V.5. Conflits d'Intérêts

Chaque membre du Management place les intérêts de la Société au-dessus des siens et organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect, avec la Société.

Il informe sans délai l'Administrateur Délégué de toute possibilité de survenance d'un conflit d'intérêts. Si ce conflit d'intérêts concerne l'Administrateur Délégué, ce dernier en informe le Président et la question est nécessairement traitée au niveau du Conseil d'Administration.

ATENOR veille à ce que toutes transactions et autres relations contractuelles entre la Société et les membres du Management prennent place dans le strict respect du principe de « arm's length ».

## Partie VI. Rémunération

### ***Politique de rémunération***

Le Conseil d'Administration adopte, sur avis du CN&R, une politique de rémunération conçue pour réaliser les objectifs suivants :

- Attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires ;
- Promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risque que la Société accepte de prendre et à ses normes de comportement ; et
- Promouvoir la création de valeur à long terme.

Le Conseil d'Administration vérifie que la politique de rémunération est cohérente avec le cadre général des rémunérations de la Société.

Le Conseil d'Administration soumet ladite politique à l'Assemblée Générale des Actionnaires, pour approbation, ce, lors de sa mise en place ainsi que lors de chaque modification importante.

Les Administrateurs et le Management sont rémunérés conformément à la politique de rémunération de la Société, conformément aux modalités prévues par le Code des sociétés et des associations et tenant compte des exceptions prévues par ce dernier.

### ***Rémunération des Administrateurs non-exécutifs***

La rémunération des Administrateurs non-exécutifs prend en compte leur rôle en tant qu'Administrateur, et leurs rôles spécifiques en qualité de Président du Conseil d'Administration, de Président ou de membre des Comités, ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacré à leurs fonctions. Cette rémunération globale est conforme aux pratiques du marché tenant compte de son niveau de responsabilité et de la nature de ses fonctions. Les rémunérations payées par ATENOR aux membres non-exécutifs du Conseil d'Administration sous forme de tantièmes sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale et sont publiées dans le rapport annuel.

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

### ***Rémunération de l'Administrateur Délégué***

La rémunération perçue directement ou indirectement par l'Administrateur Délégué est définie globalement pour le rôle qu'il assume tant au Conseil d'Administration que directement ou indirectement dans la Société et ses filiales. La rémunération totale tant fixe que variable de l'Administrateur Délégué est arrêtée par le Conseil d'Administration (sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération) sur base d'une évaluation de la collaboration qui se tient en fin de chaque année.

### ***Rémunération des membres du Management (autres que de l'Administrateur Délégué)***

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

La collaboration avec chaque membre du Management est soumise à la fin de chaque année à un processus d'évaluation. Chaque membre de Management est évalué en fonction de ses performances annuelles et de son potentiel d'évolution. S'ajoutant aux contacts informels quotidiens, cette évaluation est conçue comme un moment d'échange qui permet de guider la collaboration avec chaque membre du Management. Pour les membres du Management, cette évaluation se tient en premier lieu avec l'Administrateur Délégué, qui en fait rapport au CN&R.

### ***Contrat de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management***

Le Conseil d'Administration approuve les contrats de nomination de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management après avis du Comité de Nomination et Rémunération. Les contrats font référence aux critères à prendre en considération lors de la fixation de la rémunération variable éventuelle. Le contrat contient des dispositions spécifiques concernant la cessation anticipée de fonctions.

### ***Rémunérations variables – attribution d'actions ou d'options – détention d'actions***

Afin de faire correspondre les intérêts du Management aux objectifs de création durable de valeur de la Société, la rémunération variable est structurée de façon à être liée aux performances individuelles de chaque membre du Management et à celles, globales, de la Société.

Sauf approbation expresse par l'Assemblée Générale, un quart au moins de la rémunération variable d'un Administrateur exécutif ou un autre membre du Management doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins deux ans, et un autre quart au moins doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins trois ans. Cette obligation n'est toutefois pas d'application si la rémunération variable ne dépasse pas un quart de la rémunération annuelle.

Les plans prévoyant de rémunérer le Management par l'attribution d'actions de la Société, d'options sur actions de la Société ou de tout autre droit d'acquérir des actions de la Société sont subordonnés à l'approbation préalable par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Cette approbation a trait au plan proprement dit et non à l'octroi individuel des droits sur actions prévus par ledit plan. Les stock-options ne peuvent ni être attribuées de manière définitive, ni être exercées moins de trois ans après leur attribution, sauf dérogation accordée par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

### ***Indemnités de départ***

Tout contrat conclu avec la Société ou ses filiales relatif à la rémunération de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management prévoit que l'indemnité de départ accordée en cas de fin anticipée n'excède pas 12 mois de rémunération de base et de rémunération variable.

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

### ***Publication***

La rémunération des Administrateurs non-exécutifs et du Management est rendue publique (notamment au travers du Rapport de Rémunération) conformément aux exigences du Code des sociétés et des associations.

## Partie VII. Le Contrôle d'ATENOR

### VII.1. Le Contrôle interne

Le Conseil d'Administration définit et approuve les valeurs et la stratégie de la société, y inclus le niveau de risque qu'elle accepte de prendre. Lors des réunions du Conseil d'Administration, les décisions sont prises sur base d'estimation de l'importance des risques et de leurs éventuelles conséquences, de l'évaluation de la probabilité de leur survenance et de la détermination des actions nécessaires à leur prévention ou, le cas échéant, à prendre en cas de survenance.

Le Management assure au quotidien le contrôle interne et la gestion des risques. D'une manière structurée, le Management revoit lors de la tenue des Comités consacrés à chaque projet tous les investissements et sujets pouvant avoir un impact sur l'évolution d'ATENOR. Ces Comités permettent de vérifier les processus clés concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière et d'évaluer les risques spécifiques liés à chaque développement dans l'environnement opérationnel, juridique et financier de la société, et ce :

- Au niveau investissements et désinvestissements ;
- Au niveau immobilisations incorporelles, corporelles et goodwill ;
- Au niveau immobilisations financières ;
- Au niveau achats et fournisseurs et assimilés ;
- Au niveau coûts de revient, stocks et encours, contrats à long terme ou de construction ;
- Au niveau trésorerie, financement et instruments financiers ;
- Au niveau des avantages accordés au personnel ;
- Au niveau impôts, taxes et assimilés ;
- Au niveau opérations sur le capital ; et
- Au niveau provisions et engagements.

Vu le nombre de projets et de collaborateurs, un contrôle informel des risques est également réalisé et complète le contrôle interne. Les départements financier et juridique sont en outre organisés de telle manière qu'ils disposent, avec un degré de sécurité suffisant, des ressources et de l'accès aux informations nécessaires.

Complétée par les responsabilités des autres intervenants (tel que décrit dans le présent document) dans les processus de contrôle, la gestion des risques s'opère donc à tous les niveaux, dans les différents aspects du fonctionnement et au sein de toutes les entités juridiques du Groupe.

### VII.2. L'Auditeur Interne

La Société dispose d'une fonction d'Auditeur Interne, dont les ressources et les compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de la Société.

Cette fonction est régie par une Charte d'Audit Interne, approuvée par le Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit fait des recommandations sur la sélection, la nomination, la réélection et la révocation du responsable de l'audit interne (à savoir l'Auditeur Interne) et sur le budget alloué à l'audit interne. Il examine dans quelle mesure le Management tient compte des conclusions et des recommandations du Comité d'Audit. L'Auditeur Interne est nommé par le Comité d'Audit.

## **Condensé de la Charte d'audit interne**

### **Mission**

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne au Conseil d'Administration une assurance sur le degré de maîtrise des opérations réalisées par la Société, lui apporte ses conseils pour améliorer celles-ci et contribue à créer de la valeur ajoutée.

La mission d'audit interne consiste à évaluer de manière indépendante l'organisation du travail et les procédures en place au sein de la Société en vue de réaliser les objectifs fixés par le Conseil d'Administration. A cet effet, l'Auditeur Interne évalue par une approche systématique et rigoureuse l'efficacité des procédures de la gestion des risques, de contrôle et de gestion.

L'Auditeur Interne assiste le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit pour veiller à l'application de la Corporate Governance. L'Auditeur Interne est un invité permanent des réunions du Comité d'Audit.

Il est de la responsabilité de l'Auditeur Interne de mettre sur pied et en application, un plan d'audit qui ait une portée suffisante pour donner au Comité d'Audit et au Management une appréciation sur le degré de sécurité avec laquelle les opérations sont menées. Le plan d'audit est toujours basé sur une analyse des risques.

Au moyen d'audits et d'inspections, l'Auditeur Interne rédige des recommandations et des avis ou exprime des remarques en vue de l'amélioration du contrôle interne.

### **Objectifs**

Les principaux objectifs de l'Auditeur Interne sont l'identification et la limitation des risques qui peuvent altérer, voire empêcher la réalisation des objectifs de la Société. Ces objectifs sont atteints notamment par l'évaluation du fonctionnement effectif et efficace du système de contrôle interne.

### **Compétence et responsabilités**

La responsabilité ultime pour déterminer et maintenir le système de contrôle interne revient au Conseil d'Administration et au Management.

L'Auditeur Interne assume la responsabilité de l'évaluation du système de contrôle interne.

L'Auditeur Interne n'a aucune autorité directe ni de compétences opérationnelles sur les activités qu'il examine ou sur les personnes qu'il audite. Il n'a pas à imposer les procédures de compétence ou prendre des engagements dans des activités qu'il doit normalement auditer.

### **Indépendance et méthodologie**

Afin de garantir son indépendance à l'égard des départements et services, l'Auditeur Interne dépend directement de l'Administrateur Délégué mais a un accès direct au Président du Comité d'Audit sans qu'il en ait à justifier de la demande et ne porte aucune responsabilité opérationnelle directe.

L'Auditeur Interne ne peut être chargé ni de l'organisation concrète ni de la gestion des activités qu'il contrôle. L'assistance qui peut être fournie dans le prolongement des recommandations, ne réduit pas la possibilité d'une évaluation indépendante ultérieure.

Dans l'exécution de ses tâches, l'Auditeur Interne applique les principes et normes généralement admis qui sont propres à sa profession. Il agit conformément à un code professionnel, qui impose l'impartialité, l'objectivité, l'honnêteté et la discrétion.

### **Portée**

Toute activité ou système automatisé qui en fournit le support, peut faire l'objet d'une mission d'audit ou d'inspection.

Les audits opérationnels sont effectués en vue de s'assurer que le système de contrôle interne soit adapté à la maîtrise des risques d'entreprise.

L'Auditeur Interne formule des avis concernant des aspects spécifiques de la maîtrise du risque ou des aspects opérationnels des matières qu'il contrôle, de sa propre initiative ou à la demande du Comité d'Audit.

### **Planning et rapports**

L'Auditeur Interne établit un programme annuel fondé sur une analyse des risques et tenant compte des besoins exprimés. Il soumet à l'approbation du Comité d'Audit le programme annuel.

Après chaque mission, l'Auditeur Interne adresse un rapport contenant les constatations, recommandations ou remarques, aux départements ou services compétents et une synthèse au Comité d'Audit et à l'Administrateur Délégué.

### **Coordination avec les autres instances**

Dans le cadre de ses missions, l'Auditeur Interne peut accéder à toutes les données, sous réserve de dispositions légales, conventionnelles, réglementaires ou déontologiques contraires.

L'Auditeur Interne prête assistance au Commissaire dans l'exercice pratique de sa mission de certification.

## **VII.3. Le Commissaire**

### **Rôle et services**

Le Commissaire d'ATENOR est habilité à fournir les services suivants :

#### *1. En ce qui concerne des services d'audit :*

Les services d'audit ont pour but de certifier que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière de la Société. Ils comprennent les éléments spécifiques suivants :

- Une opinion du Commissaire sur les comptes annuels consolidés ;
- Une opinion du Commissaire sur les comptes annuels légaux des différentes Sociétés lorsque la législation l'impose ;
- Une opinion sur les états financiers semestriels ;
- De manière générale, toute opinion incombant au Commissaire en vertu de législations ou de réglementations locales.

## 2. En ce qui concerne les services connexes à l'audit :

Les services connexes à l'audit comprennent les services et autres travaux traditionnellement fournis par le Commissaire. Ils aboutissent généralement à une certification ou à la formulation d'un avis spécifique suite à une investigation, et comprennent l'audit d'entreprises acquises ou en voie d'être vendues et les services de *due diligence* ; l'audit des états financiers relatifs à des plans d'avantages sociaux (*employee benefits*) ou la formulation d'opinions ou de rapports d'audit sur les informations fournies par ATENOR à la demande d'un tiers (prospectus, lettre de confort).

## 3. En ce qui concerne les services ne relevant pas de l'audit :

Parmi ceux-ci figurent les services fiscaux et les services de consultance. Conformément à la politique d'ATENOR relative à l'indépendance du Commissaire, celui-ci ne peut fournir aucun service susceptible d'enfreindre les principes d'indépendance de base énoncés ci-dessus. En conséquence, sont interdites les catégories suivantes de services :

- La comptabilité ou tout autre service lié aux enregistrements comptables des états financiers ;
- Les services d'estimation ou d'évaluation ou la délivrance de *fairness opinions* ;
- La conception et la mise en œuvre de systèmes d'information financière ;
- Les services actuariels ;
- Les fonctions de gestion, les services de recrutement de cadres et de ressources humaines ;
- Les services de courtage et les services de conseil en investissement ou de banque d'investissement ;
- Les services juridiques ;
- L'audit judiciaire.

Le Comité d'Audit d'ATENOR est chargé de l'approbation préalable de tous les services d'audit et autres à fournir par le Commissaire d'ATENOR.

### **Nomination**

Le Comité d'Audit soumet au Conseil d'Administration une proposition sur la sélection, la nomination et la réélection du Commissaire ainsi que sur les conditions de son engagement. Le Conseil d'Administration soumet une proposition pour approbation à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

La proposition du Conseil d'Administration (sur avis du Comité d'Audit) sur la nomination du Commissaire est mentionnée dans l'ordre du jour de l'Assemblée Générale. Il en va de même pour la proposition de renouvellement de son mandat.

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.

### **Indépendance**

Le Commissaire :

- Confirme chaque année par écrit au Comité d'Audit son indépendance par rapport à la Société ;
- Communique chaque année au Comité d'Audit les services additionnels fournis à la Société ;
- Examine avec le Comité d'Audit les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques, consignées par lui.

Le Comité d'Audit reçoit un rapport du Commissaire décrivant toutes les relations entre le Commissaire, d'une part, et la Société et son Groupe, d'autre part.

Le Comité d'Audit contrôle aussi la nature et l'étendue des services additionnels qui ont été fournis.

### ***Fonctionnement***

Sans préjudice des dispositions légales prévoyant des rapports ou avertissements du Commissaire à des organes administratifs de la Société, le Commissaire fait rapport au Comité d'Audit sur les questions importantes apparues dans l'exercice de sa mission de contrôle légal des comptes, en particulier les faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'information financière.

En outre, il 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.

Le Comité d'Audit procède à l'examen de l'efficacité du processus d'audit externe et examine dans quelle mesure le Management tient compte de la lettre de recommandations que lui adresse le Commissaire.

Le Comité d'Audit contrôle les performances et l'indépendance du Commissaire pour le compte du Conseil d'Administration. La qualité des prestations du Commissaire est évaluée tous les trois ans dans le cadre du renouvellement de son mandat. En matière d'indépendance, le Commissaire est tenu de se conformer aux lois et règlements locaux ainsi qu'aux International Audit Standards.



## Partie VIII. Prévention d'Abus de Marché

ATENOR a pris des mesures pour veiller à respecter les dispositions légales en matière de prévention d'abus de marché. Ces mesures concernent notamment la mise en place d'une liste d'initiés dans les cas prévus par la réglementation abus de marché ainsi que l'adoption d'un Code de Conduite relatif, entre autres, au traitement des informations privilégiées et à la prévention des délits d'initiés. Une version de ce Code est destinée aux dirigeants d'ATENOR; une autre version est destinée aux collaborateurs d'ATENOR. Chaque Administrateur, membre du Management ainsi que l'ensemble des collaborateurs et membres du personnel sont tenus de respecter ce Code de conduite.