



COMMISSION

Corporate
Governance

LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2020

LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

AVANT-PROPOS	3
COMMENT UTILISER LE CODE 2020?	5
PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	7
Principe 1. La société adopte explicitement une structure de gouvernance et communique clairement son choix	7
Principe 2. Le conseil et le management exécutif agissent dans le cadre de leurs attributions respectives et interagissent de manière constructive	8
Principe 3. La société se dote d'un conseil efficace et équilibré	11
Principe 4. Des comités spécialisés assistent le conseil dans l'exercice de ses attributions	15
Principe 5. La société nomme les membres du conseil selon une procédure transparente	18
Principe 6. Tous les membres du conseil font preuve d'indépendance d'esprit et agissent toujours dans l'intérêt social	20
Principe 7. La société rémunère les membres du conseil et les managers exécutifs de manière équitable et responsable	22
Principe 8. La société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits	24
Principe 9. La société dispose d'une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer sa gouvernance	25
Principe 10. La société rend compte publiquement du respect du code	26
COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE	27

Voici la troisième version du Code belge de gouvernance d'entreprise, qui remplace les précédentes versions publiées en 2004 et en 2009. Une révision du Code de 2009 s'avérait nécessaire. Depuis sa publication, le cadre réglementaire belge et européen a en effet connu de nombreux changements. En outre, il fallait s'adapter au nouveau Code belge des sociétés et des associations qui contient d'importantes modifications concernant les sociétés cotées en bourse. Sur le plan sociétal et académique, des discussions et des perspectives supplémentaires sont également apparues au sujet de la bonne gouvernance des sociétés cotées en bourse. Une révision était donc nécessaire pour maintenir la cohérence et la pertinence du Code.

Ce Code 2020 a vu le jour à la suite de discussions approfondies et parfois intenses au sein de la Commission Corporate Governance (la Commission). Le projet de ce nouveau code a fait l'objet d'une large consultation publique à laquelle ont participé aussi bien des administrateurs, des gestionnaires, des investisseurs, des universitaires et des représentants de syndicats et d'organisations non gouvernementales. Cet apport a enrichi la version finale du Code 2020, puisque le projet a été révisé après cette consultation pour tenir compte de toute une série de suggestions et de remarques. Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à cet effort.

Le nouveau Code des sociétés et des associations offre la possibilité d'opter pour un modèle de gestion dual, avec un conseil de surveillance et un conseil de direction totalement distincts. Dans le même temps, il supprime la possibilité d'un comité de direction légal, pour lequel un certain nombre de sociétés cotées avaient opté (cette suppression ne s'applique pas aux institutions financières, où ce modèle reste obligatoire).

Le modèle de gestion dual est depuis de nombreuses années la norme dans un certain nombre de pays voisins, dont les Pays-Bas et l'Allemagne, et il y a souvent fait ses preuves. Il est donc réjouissant que le législateur offre désormais cette possibilité aux sociétés belges. Comme il s'agit, dans notre pratique de gouvernance, d'un concept nouveau et encore inusité pour de nombreux acteurs, les sociétés devront y réfléchir de manière approfondie. D'ailleurs, le premier principe du Code 2020 prévoit qu'elles doivent prendre une décision fondée et réfléchie quant au modèle de gestion qui leur convient le mieux. Ce choix devra être réévalué ce choix à intervalles réguliers, en fonction de l'évolution de la société et des changements de l'environnement dans lequel elle opère.

La révision du Code 2009 a également été l'occasion pour la Commission d'insister encore plus sur la création de valeur durable. Le Code met explicitement l'accent sur le long terme, sur le comportement responsable à tous les niveaux de la société et sur le fait de prendre en compte de manière permanente les intérêts légitimes des parties prenantes. Des attentes plus explicites sont également formulées en termes de diversité, de développement des talents, de planification de la relève, et en ce qui concerne le rapport annuel de la société sur tous les sujets non financiers.

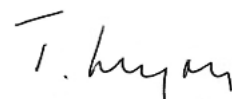
Cette orientation vers le long terme s'étend également à la politique de rémunération. Ainsi, par exemple, il est désormais requis qu'un nombre minimum d'actions, soient détenues par les membres de la direction générale pendant la durée de leur mandat. Et pour les administrateurs, il est prévu qu'une partie de leur rémunération soit versée sous forme d'actions, qui doivent obligatoirement être conservées au-delà de la fin de leur mandat. Cette disposition a suscité de nombreuses réactions lors de la consultation publique. Elle constitue certainement une restriction pour les administrateurs qui avaient l'habitude d'être immédiatement et exclusivement rémunérés en espèces. La Commission estime toutefois que cette disposition peut contribuer à faire en sorte que toutes les parties concernées agissent selon une perspective d'actionnaires à long terme.

Une autre nouveauté concerne l'introduction du concept de «relationship agreement». La Commission incite le conseil à examiner si la société aurait avantage à conclure un tel contrat

La Commission a pris grand soin de s'assurer que le Code 2020 soit aussi lisible et clair que possible et qu'il continue à être fondé sur des principes plutôt que sur de nombreuses règles et prescriptions détaillées. Il a ainsi été décidé de ne pas répéter les dispositions légales existantes. Il est clair que toutes les dispositions du Code 2020 sont complémentaires à la législation en vigueur. Cela signifie également que toutes ces dispositions sont soumises au principe «se conformer ou expliquer». En effet, les dispositions du Code correspondent au standard généralement accepté de bonne gouvernance. Il peut toutefois arriver qu'il soit préférable qu'une société ne suive pas certaines dispositions pour des raisons bien déterminées. Dans ce cas, il est possible de déroger à ces dispositions, à condition que cette dérogation soit bien justifiée, ce qui exige que les membres du conseil réfléchissent à l'objet des dispositions et le principe sous-jacent. Une dérogation ne pose pas de problème tant que les raisons qui la justifient en sont clairement indiquées. Le Code 2020 lui-même fournit des indications sur la manière de le faire. La Commission continuera chaque année à effectuer un contrôle de la qualité des explications publiées. Ainsi, la Commission interpellera la société concernée en cas de motivation qui ne soit pas suffisamment convaincante.

Comme déjà mentionné, le Code 2020 contient un certain nombre de concepts et de dispositions qui ont été modifiés. Il est donc important que les sociétés disposent de suffisamment de temps pour y réfléchir et s'y préparer. C'est pourquoi la Commission publie déjà le Code 2020, bien qu'il n'entrera en vigueur qu'en 2020, parallèlement au nouveau Code des sociétés et des associations. Toutefois, les sociétés qui s'estiment prêtes à appliquer le nouveau Code 2020, peuvent s'y conformer immédiatement.

En fin de compte, la bonne gouvernance est une affaire de personnes. Leurs valeurs, leurs compétences, leurs comportements et leurs manières respectueuses de traiter autrui déterminent le succès à long terme de la société. Les rédacteurs de ce Code 2020 sont conscients que tout ne peut pas être compris ou réglé par des principes. Ils espèrent toutefois que le nouveau Code 2020 sera une référence importante pour tous ceux qui sont responsables du développement et du caractère durable de nos sociétés cotées en bourse.



Thomas Leysen
*Président de la Commission
Corporate Governance*

COMMENT UTILISER LE CODE 2020?

1. STRUCTURE DU CODE 2020

Le Code 2020 (le Code) comporte **10 principes, considérés comme les piliers essentiels** d'une bonne gouvernance. Ces principes sont ensuite détaillés en différentes **dispositions** qui sont des recommandations pour leur mise en œuvre effective. Toutes les sociétés cotées doivent respecter ces principes en toutes circonstances. Elles doivent aussi se conformer à toutes les dispositions, à moins de fournir une explication motivée de leur raison d'y déroger, compte tenu de leur situation spécifique.

2. INFORMATIONS À PUBLIER

La publication d'informations est essentielle à la gouvernance et fondamentale pour permettre le fonctionnement effectif du contrôle externe. Grâce à cette publication, le Code entend assurer un niveau élevé de transparence.

Cette publication est réalisée au moyen de deux documents différents: la **Charte de gouvernance d'entreprise** publiée sur le site Internet de la société et la **Déclaration de gouvernance d'entreprise** qui forme une section spécifique du rapport annuel.

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

La Déclaration de gouvernance d'entreprise doit inclure tous les éléments exigés par la loi, ainsi qu'une indication des parties du Code auxquelles la société déroge et les raisons fondées de cette dérogation. Le conseil doit veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité de la Charte de gouvernance d'entreprise et de la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

3. CONTRÔLE

Le respect du Code sera contrôlé par différentes parties prenantes dont les actionnaires de la société, le commissaire, et l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA). La Commission Corporate Governance fait établir chaque année une étude de monitoring évaluant le degré de conformité de chaque société cotée et examinant le bien-fondé des explications fournies en cas de dérogation à une quelconque disposition du Code.

La conformité au Code doit être appréciée tant par rapport à sa lettre qu'à son esprit, en tenant compte des spécificités de chaque société. Si les explications ne sont pas jugées satisfaisantes, la Commission Corporate Governance en informe le président du conseil.

4. APPLICATION

Le Code s'applique aux sociétés de droit belge dont les actions sont négociées sur un marché réglementé (« sociétés cotées »), comme le prévoit le Code des sociétés et associations.

Le Code s'applique de manière *obligatoire* aux exercices débutant le 1^{er} janvier 2020 ou ultérieurement (« application obligatoire »). Toutefois, la société peut choisir dès à présent d'appliquer le Code 2020 aux exercices débutant le 1^{er} janvier 2019 ou ultérieurement (« application optionnelle »). Dans les deux cas, le Code se substitue au Code 2009.

Des règles de gouvernance spécifiques s'appliquent à certains secteurs. C'est ainsi, par exemple, qu'il est légalement obligatoire d'instituer un comité exécutif dans les sociétés du secteur financier. Par voie de conséquence, lorsqu'une société se conforme à ces règles spécifiques, elle n'a pas à justifier une dérogation au Code si celle-ci est faite pour se conformer au cadre de gouvernance particulier qui lui est légalement applicable.

5. TERMINOLOGIE

Le Code s'applique aux deux types de structures de gouvernance. Dans cette optique, le Code utilise la terminologie suivante :

TERMINOLOGIE DANS LE CODE	STRUCTURE MONISTE	STRUCTURE DUALE
« conseil »	conseil d'administration	conseil de surveillance
« administrateur »	membre du conseil d'administration - administrateur	membre du conseil de surveillance
« membre non exécutif du conseil »	administrateur non exécutif	membre du conseil de surveillance
« membre indépendant du conseil »	administrateur indépendant non exécutif	membre indépendant du conseil de surveillance
« management exécutif »	administrateurs exécutifs et membres d'un comité exécutif	conseil de direction
« manager exécutif »	administrateur exécutif ou membres d'un comité exécutif	membre du conseil de direction

Le terme « CEO » est employé partout dans le Code comme se référant à la personne qui dirige le comité exécutif dans une structure moniste et à la personne qui dirige le conseil de direction dans une structure duale.

Si une disposition ou une disposition partielle s'applique *exclusivement* à la structure moniste, ceci est spécifié par la phrase d'introduction « [dans] la structure moniste ».

En outre, les *caractéristiques distinctives* de la structure duale peuvent être indiquées en italique dans une disposition ou une disposition partielle ou par la phrase d'introduction « [dans] la structure duale ».

Enfin, si des dispositions s'appliquent également au *management exécutif* dans une structure moniste ou duale, ceci peut être détaillé dans une disposition séparée avec une numérotation différente (et en italique si elle ne s'applique qu'à la structure duale).

PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

PRINCIPE 1.

LA SOCIÉTÉ ADOPTE EXPLICITEMENT UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET COMMUNIQUE CLAIREMENT SON CHOIX

1.1 Chaque société adopte explicitement une structure de gouvernance autorisée par la loi.

La structure *moniste* est composée du conseil d'administration, ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale.

La structure *duale* est composée du conseil de surveillance et du conseil de direction. Le conseil de surveillance est chargé de la politique générale, de la stratégie de la société et de tous les actes qui lui sont réservés spécifiquement par d'autres dispositions du Code des sociétés et associations (CSA). En outre, le conseil de surveillance exerce la surveillance du conseil de direction. Le conseil de direction exerce tous les pouvoirs d'administration qui ne sont pas réservés au conseil de surveillance conformément au CSA.

Au moins une fois tous les cinq ans, le conseil évalue si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée. Si ce n'est pas le cas, il propose une nouvelle structure de gouvernance à l'assemblée générale.

1.2 Le conseil s'assure que cette structure de gouvernance est correctement traduite dans les faits et que tous les aspects de la structure de gouvernance sont clairement décrits dans sa Charte de gouvernance d'entreprise (GE). La Charte GE est actualisée aussi souvent que nécessaire pour traduire à tout moment la structure de gouvernance et doit être publiée sur le site web de la société (en indiquant explicitement la date de la dernière mise à jour).

1.3 La société inclut dans son rapport annuel une Déclaration GE décrivant toutes les informations pertinentes relatives aux événements concernant sa gouvernance qui se sont produits au cours de l'exercice en question, y compris les amendements importants à la Charte GE de la société.

PRINCIPE 2.

LE CONSEIL ET LE MANAGEMENT EXÉCUTIF AGISSENT DANS LE CADRE DE LEURS ATTRIBUTIONS RESPECTIVES ET INTERAGISSENT DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

CONSEIL

- 2.1 Le conseil poursuit une création de valeur durable par la société, en arrêtant la stratégie de la société, en mettant en place un leadership effectif, responsable et éthique et en supervisant les performances de la société.
- 2.2 Pour rechercher la création de valeur durable, le conseil élabore une approche inclusive, qui équilibre les intérêts et les attentes légitimes des actionnaires et ceux des autres parties prenantes.
- 2.3 Le conseil soutient le management exécutif dans l'exécution de ses tâches et se tient prêt à exprimer des vues critiques de manière constructive aussi souvent que nécessaire.
- 2.4 Les administrateurs sont disponibles pour donner des conseils, y compris en dehors des réunions du conseil.

Stratégie

- 2.5 Sur la base des propositions du management exécutif, le conseil d'administration statue sur la stratégie à moyen et à long terme de la société. Il évalue régulièrement cette stratégie.

Sur la base des propositions du conseil de direction, le conseil de surveillance approuve la stratégie à moyen et à long terme de la société. Il évalue régulièrement cette stratégie.

- 2.6 Le conseil d'administration approuve les plans opérationnels et les principales politiques que le management exécutif élabore pour mettre en œuvre la stratégie de la société telle qu'elle a été approuvée.

Le conseil de surveillance contrôle les plans opérationnels et les principales politiques élaborés par le conseil de direction afin de mettre en œuvre la stratégie de la société telle qu'elle a été approuvée

- 2.7 Le conseil s'assure que la culture de la société soutient l'application de sa stratégie, et promeut un comportement éthique et responsable.

- 2.8 Le conseil d'administration évalue le niveau de risques que la société accepte de prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Sur la base d'une proposition du conseil de direction, le conseil de surveillance approuve le niveau de risque que la société accepte de prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Leadership

- 2.9** Le conseil engage et licencie le CEO. Le conseil nomme et licencie également les autres membres du management exécutif, en consultant le CEO et en tenant compte du besoin d'une équipe de direction équilibrée.
- 2.10** Le conseil s'assure qu'un plan de succession du CEO et des autres membres du management exécutif est en place et revoit ledit plan périodiquement.
- 2.11** Le conseil fixe la politique de rémunération de la société en ce qui concerne les membres non exécutifs du conseil ainsi que celle du management exécutif, en prenant en compte le cadre général des rémunérations de la société.
- 2.12** Le conseil évalue chaque année les performances du management exécutif et l'atteinte des objectifs stratégiques de la société par rapport aux mesures et aux cibles convenues.
- 2.13** Le conseil d'administration soumet à l'assemblée générale les candidats qu'il propose comme administrateurs ou dont il propose le renouvellement du mandat. Il veille à ce qu'un plan de succession soit en place pour les administrateurs.

Surveillance

- 2.14** Le conseil approuve le cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques proposé par le management exécutif et examine la mise en œuvre dudit cadre.
- 2.15** Le conseil prend toutes les dispositions nécessaires à la publication, en temps voulu, des états financiers et des autres informations importantes, d'ordre financier ou autre, en respectant la législation en vigueur.
- 2.16** Le conseil d'administration s'assure que la société fournit dans son rapport annuel une vue synthétique des performances de la société et que ce rapport contient suffisamment d'informations sur les préoccupations sociétales et sur les indicateurs environnementaux et sociaux pertinents.
- 2.17** Le conseil d'administration s'assure de la mise en place d'un processus de surveillance de la conformité de la société avec les lois et les réglementations, ainsi que de l'application des directives internes s'y rapportant.
- 2.18** Le conseil d'administration approuve un code de conduite (ou des codes de conduite spécifiques aux activités) exposant les attentes de la direction de la société et de ses employés en matière de conduite responsable et éthique. Le conseil d'administration vérifie au moins une fois par an le respect de ce code de conduite.

MANAGEMENT EXÉCUTIF

2.19 Le conseil d'administration fixe les pouvoirs et les responsabilités confiés au management exécutif et élabore une politique de délégation claire, en consultation étroite avec le CEO. Le management exécutif doit :

- être en charge de la direction opérationnelle de la société ;
- sans nuire au rôle de surveillance du conseil d'administration, mettre en place des contrôles internes (c.-à-d. des systèmes permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques financiers et autres) basés sur le cadre approuvé par le conseil d'administration ;
- soumettre, en temps voulu, au conseil d'administration des états financiers de la société, fiables, exhaustifs et précis, conformes aux principes et aux politiques comptables applicables à la société ;
- préparer la publication réglementaire des états financiers de la société et des autres informations importantes, de nature financière ou non ;
- soumettre au conseil d'administration une évaluation équilibrée et intelligible de la situation financière de la société ;
- fournir en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ; et
- veiller à l'accomplissement de ses obligations vis-à-vis du conseil d'administration et lui rendre compte.

Les responsabilités du conseil de direction figurent dans le CSA.

INTERACTION ENTRE LE CONSEIL ET LE MANAGEMENT EXÉCUTIF

2.20 Le management exécutif formule à l'intention du conseil des propositions en rapport avec la stratégie de la société et sa mise en œuvre.

2.21 Le management exécutif a une marge de manœuvre suffisante pour mettre en place la stratégie validée par le conseil en tenant compte du niveau de risques que la société accepte de prendre.

2.22 Des procédures claires et applicables règlent les pouvoirs décisionnels du management exécutif, le rapport au conseil sur les décisions clés et l'évaluation du CEO et des autres membres du management exécutif.

2.23 Le conseil et le management exécutif décident si les managers exécutifs peuvent accepter de siéger dans les conseils d'autres sociétés. Des contraintes d'emploi du temps et d'éventuels conflits d'intérêts doivent être pris en compte et comparés aux opportunités de développement professionnel des managers exécutifs.

2.24 Les relations entre les administrateurs et les managers exécutifs sont transparentes. Le président du conseil en est toujours informé.

PRINCIPE 3.

LA SOCIÉTÉ SE DOTE D'UN CONSEIL EFFICACE ET ÉQUILIBRÉ

COMPOSITION

- 3.1** La composition du conseil correspond à l'objet de la société, à ses activités, à son stade de développement, à sa structure capitalistique et à d'autres particularités.
- 3.2** La taille du conseil est suffisamment restreinte que pour permettre la prise efficace de décisions. Elle est aussi suffisamment étoffée pour que les administrateurs y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition soient gérés sans perturbation.
- 3.3** La composition du conseil est fixée de façon à rassembler suffisamment de compétences dans les domaines d'activité de la société ainsi qu'une variété suffisante de compétences, d'âges et de genres.
- 3.4** Le conseil d'administration comprend une majorité d'administrateurs non exécutifs. Le conseil comprend un nombre approprié d'administrateurs indépendants. Au moins trois administrateurs sont des administrateurs indépendants selon les critères décrits dans le Code.

Le conseil de surveillance comprend un nombre approprié de membres indépendants. Au moins trois membres sont indépendants selon les critères décrits dans le Code.

- 3.5** Pour être nommé en tant que membre indépendant du conseil, un administrateur doit satisfaire aux critères suivants :
 - 1.** ne pas être un manager exécutif, ni exercer une fonction de délégué à la gestion journalière au sein de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, et ne pas avoir occupé un tel poste durant une période de trois ans précédant la nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste.
 - 2.** ne pas avoir servi plus de douze ans en durée cumulée en tant qu'administrateur non exécutif.
 - 3.** ne pas avoir fait partie du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, durant une période de trois ans précédant la nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste.
 - 4.** ne pas recevoir, ou avoir reçu durant leur mandat ou durant une période de trois ans précédant leur nomination, une rémunération significative ou un autre avantage important de nature patrimoniale de la société ou d'une société ou d'une personne liée à celle-ci, en dehors des honoraires éventuellement perçus comme administrateur non exécutif.
 - 5.**
 - a.** ne pas détenir lors de la nomination, directement ou indirectement, seul ou de concert, des actions représentant globalement un dixième ou plus du capital de la société ou bien un dixième ou plus des droits de vote dans la société;
 - b.** ne pas avoir été désigné, en aucune manière, par un actionnaire remplissant les conditions du point (a).

6. ne pas entretenir, ou avoir entretenu au cours de l'année précédant la nomination, de relation d'affaires significative avec la société ou une société ou personne liée à celle-ci, soit directement en tant que partenaire, actionnaire, membre du conseil, membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) d'une société ou personne qui entretient une telle relation.
7. ne pas être, ou avoir été au cours des trois ans précédant la nomination, un associé ou un membre de l'équipe de réviseurs de la société ou avoir été une personne qui est, ou a été, le commissaire réviseur de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au cours des trois ans précédant la nomination.
8. ne pas être un manager exécutif d'une autre société dans laquelle un manager exécutif de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif, et ne pas entretenir d'autres liens importants avec des administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes.
9. ne pas avoir, dans la société ou une société ou une personne liée à celle-ci, de conjoint, de cohabitant légal ou d'allié jusqu'au deuxième degré, qui exerce un mandat d'administrateur, de manager exécutif, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), ou entrant dans l'une des catégories 1. à 8. ci-dessus, et, ce, en ce qui concerne le point 2., depuis au moins trois ans après la date à laquelle le membre de la famille concerné a terminé son dernier mandat.

FONCTIONNEMENT

- 3.6 Tous les administrateurs respectent les critères d'intégrité et de probité les plus élevés.
- 3.7 Le fonctionnement du conseil est collégial. Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne peut dominer la prise de décision dans le conseil.
- 3.8 Les procès-verbaux de réunion résument les discussions, précisent les décisions prises et reflètent les opinions divergentes exprimées par des administrateurs. Les noms des intervenants ne figurent que si ceux-ci en font la demande explicite.
- 3.9 Le conseil se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. La société organise –si nécessaire et justifié– des réunions via des support vidéo, téléphoniques ou Internet. Le nombre de réunions du conseil et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs, sont publiés dans la Déclaration GE.
- 3.10 Le conseil élabore des procédures via lesquelles les administrateurs ont accès à des conseils professionnels indépendants aux frais de la société.
- 3.11 Les administrateurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an en dehors de la présence du CEO et des autres managers exécutifs.

PRÉSIDENCE DU CONSEIL

- 3.12** Dans une structure moniste, la séparation est nette entre, d'une part la responsabilité de la conduite du conseil d'administration (le président) et, d'autre part, la responsabilité exécutive de la conduite des activités (le CEO). La même personne ne peut pas exercer à la fois la présidence du conseil d'administration et la fonction de CEO.
- 3.13** Le président est responsable de la direction du conseil. Il crée un climat de confiance permettant des discussions ouvertes et une expression constructive de divergences de vues. Le président s'assure qu'il y a suffisamment de temps de réflexion et de discussion avant la prise de décision. Une fois les décisions prises, tous les administrateurs soutiennent leur mise en œuvre.
- 3.14** Dans une structure moniste, le président du conseil d'administration fixe l'ordre du jour des réunions du conseil, en consultant le CEO et le secrétaire de la société. *Dans une structure duale, le président du conseil de surveillance et le CEO fixent les ordres du jour des réunions de leurs conseils respectifs, en consultant le secrétaire de la société.* Le président, ou le cas échéant le président et le CEO, veillent à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. L'ordre du jour précise si les sujets sont présentés à titre d'information, pour délibération ou pour décision.
- 3.15** Le président du conseil, assisté du secrétaire de la société, veille à ce que les administrateurs reçoivent avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci, des informations précises, concises, claires et opportunes afin qu'ils puissent contribuer aux discussions de façon informée et en connaissance de cause. Pour ce qui concerne le conseil, la même information est communiquée à tous les administrateurs.
- 3.16** Le président du conseil établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier. Le président garantit une interaction efficace entre le conseil et le management exécutif.
- 3.17** Le président du conseil veille à une communication efficace avec les actionnaires. Il veille également à ce que les administrateurs comprennent les vues des actionnaires et des autres parties prenantes importantes.
- 3.18** Le conseil élabore une procédure permettant de désigner un président suppléant pour les réunions du conseil en l'absence du président ou pour présider aux discussions et aux prises de décision du conseil dans des domaines où le président a un conflit d'intérêts.

SECRÉTAIRE DE LA SOCIÉTÉ

3.19 Le conseil nomme et révoque le secrétaire de la société. Le conseil vérifie que le secrétaire de la société dispose des compétences et des connaissances voulues en matière de gouvernance.

3.20 Le rôle du secrétaire de la société comprend :

- le soutien du conseil et de tous ses comités dans tous les domaines concernant la gouvernance;
- la préparation de la Charte GE et de la Déclaration GE;
- la bonne communication des informations au sein du conseil et de ses comités et entre le management exécutif et les administrateurs non-exécutifs;
- la garantie que l'essentiel des discussions et des décisions lors des réunions du conseil d'administration figurent correctement dans les procès-verbaux; et
- la fait de faciliter la formation initiale et d'aider au développement professionnel comme demandé.

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

3.22 *Les dispositions du Principe 3 sont applicables mutatis mutandis au conseil de direction dans un système dual, à l'exception des clauses qui s'appliquent exclusivement au conseil de surveillance ou au système moniste.*

PRINCIPE 4.

DES COMITÉS SPÉCIALISÉS ASSISTENT LE CONSEIL DANS L'EXERCICE DE SES ATTRIBUTIONS

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- 4.1** Le conseil établit des comités spécialisés afin de l'orienter à propos de décisions à prendre, d'assurer au conseil que certains problèmes ont été traités correctement, et si nécessaire, de porter certains problèmes à l'attention du conseil. Le conseil conserve la responsabilité collégiale de la prise de décision.

- 4.2** La formulation de la stratégie ne peut pas être déléguée à un comité permanent.

- 4.3** Le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité de nomination comprennent au moins trois administrateurs. Le conseil s'assure que la composition de chaque comité est globalement équilibrée et que chaque comité dispose de l'indépendance, des compétences, des connaissances, de l'expérience et de la capacité requise pour s'acquitter efficacement de ses tâches.

- 4.4** Le conseil s'assure qu'un président soit nommé pour chacun des comités.

- 4.5** Chaque comité se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. La société organise – si nécessaire et justifié – des réunions de comités par téléphone, vidéo ou internet.

- 4.6** Les membres du management exécutif et de la direction peuvent être conviés à des réunions de comités pour fournir des informations et des avis pertinents dans leurs domaines de responsabilité.

- 4.7** Chaque comité peut rencontrer, en dehors de la présence de tout manager exécutif, toute personne qu'il estime pertinente pour l'exercice de sa mission.

- 4.8** Le conseil élabore des procédures au moyen desquelles les comités du conseil ont accès à des conseils professionnels indépendants aux frais de la société.

- 4.9** Après chaque réunion d'un comité, le conseil reçoit un rapport des conclusions et des recommandations du comité (les « procès-verbaux »). Lors de chaque réunion, le conseil reçoit un retour d'information oral de chaque comité.

COMITÉ D'AUDIT

- 4.10 Le conseil établit un comité d'audit conformément au CSA. Eu égard à son rôle en matière de risque, le comité peut également s'appeler «comité d'audit et de gestion des risques», sauf si le conseil décide d'instituer un comité distinct de gestion des risques.
- 4.11 Le comité d'audit assiste le conseil dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large, incluant les risques. Il remplit pour ce faire les obligations prévues par le CSA.
- 4.12 En particulier, le comité d'audit examine dans quelle mesure le management tient compte des constatations de la fonction d'audit interne et de la lettre de recommandation de l'auditeur externe.
- 4.13 En outre, le comité d'audit examine les dispositifs spécifiques existants 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. Le comité d'audit donne son aval aux mécanismes permettant au personnel d'informer directement le président du comité d'audit. Si nécessaire, des dispositions sont prises permettant une enquête proportionnée et indépendante concernant ces sujets, et des mesures de suivi appropriées.
- 4.14 Une fonction d'audit interne indépendante est mise en place. Ses ressources et ses compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de la société. Si la société n'a pas de fonction d'audit interne, la nécessité d'en créer une est évaluée au moins annuellement.
- 4.15 L'auditeur externe et le responsable de l'équipe d'audit interne peuvent s'adresser directement et librement au président du comité d'audit et au président du conseil.
- 4.16 Les sujets se rapportant au plan d'audit et tout problème résultant du processus d'audit figurent à l'ordre du jour de chaque réunion du comité d'audit et sont discutés spécifiquement avec les auditeurs internes et externes au moins une fois par an.

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

- 4.17 Le conseil institue un comité de rémunération conformément au CSA.
- 4.18 Le comité de rémunération remplit ses obligations telles que spécifiées dans le CSA. En particulier, le comité de rémunération fait des propositions au conseil sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et sur celle des managers exécutifs, sur l'évaluation annuelle des performances du management exécutif et sur l'accomplissement de la stratégie de la société mesurés par rapport à des indicateurs de performances et à des objectifs convenus.

COMITÉ DE NOMINATION

- 4.19** Le conseil institue un comité de nomination composé majoritairement d'administrateurs non exécutifs indépendants. Le président du conseil ou un autre administrateur non exécutif préside le comité. Le président du conseil ne préside pas le comité de nomination lorsqu'il traite de la désignation de son successeur.
- 4.20** Les comités de nomination et de rémunération peuvent être combinés.
- 4.21** Le comité de nomination fait des recommandations au conseil d'administration au sujet de la nomination des administrateurs et des managers exécutifs.
- 4.22** Le comité de nomination planifie le renouvellement ordonné des administrateurs. Le comité de nomination conduit le processus de reconduction dans leurs fonctions des administrateurs sortants.
- 4.23** Le comité de nomination s'assure que le renouvellement des managers exécutifs fait l'objet d'une attention suffisante et régulière. Le comité de nomination s'assure également que des programmes adéquats de développement de talents ainsi que des programmes de promotion de la diversité sont en place.

PRINCIPE 5.

LA SOCIÉTÉ NOMME LES MEMBRES DU CONSEIL SELON UNE PROCÉDURE TRANSPARENTE

DÉSIGNATION ET NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

- 5.1 Une procédure transparente est adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des reconductions des administrateurs. Le conseil établit des procédures de nomination et des critères de sélection objectifs pour les administrateurs exécutifs et non exécutifs.
- 5.2 Le comité de nomination conduit le processus de nomination et recommande des candidats appropriés au conseil. Le conseil fait alors des propositions de nomination ou de reconduction à l'assemblée générale.
- 5.3 Pour toute nomination d'administrateur, une évaluation des compétences, des connaissances et de l'expérience déjà existantes ou nécessaires au sein du conseil est faite et, sur la base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée (également appelée « profil »).
- 5.4 Dans le cas d'une nouvelle nomination, le président du conseil et celui du comité de nomination s'assurent qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, le conseil ait reçu des informations suffisantes sur le candidat telles que son curriculum vitæ, une évaluation basée sur le ou les entretiens initiaux, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation de son indépendance.
- 5.5 Les administrateurs non exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations lors du dépôt de leur candidature, en particulier en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exercice de leur mandat, en prenant également en compte le nombre et l'importance de leurs autres engagements. Les administrateurs non exécutifs ne peuvent envisager d'accepter plus de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées. Les modifications apportées aux autres engagements significatifs ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la société sont communiqués au président du conseil au moment où ils surviennent.
- 5.6 La proposition de nomination présentée lors de l'assemblée générale est accompagnée d'une recommandation du conseil. Cette disposition s'applique également aux propositions de nominations émanant d'actionnaires. Toute 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 indique quels candidats satisfont aux critères d'indépendance définis par le Code.
- 5.7 Le conseil propose que l'assemblée générale vote séparément sur chaque candidature proposée.

- 5.8** Le conseil s'assure que, lorsqu'il envisage de nommer l'ancien CEO comme administrateur, les mesures de protection nécessaires sont en place pour que le nouveau président du management exécutif ait l'autonomie requise. Si le conseil envisage de nommer le précédent CEO comme président du conseil, il considère avec circonspection les implications, positives et négatives, d'une telle décision et publie dans la Déclaration GE pourquoi ladite nomination n'entravera pas l'autonomie nécessaire du CEO.

DÉSIGNATION DU PRÉSIDENT

- 5.9** Le président du conseil est reconnu pour son professionnalisme, son indépendance d'esprit, ses qualités de coaching, sa capacité à établir un consensus, et ses talents de communication et de gestion de réunions.

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- 5.10** Les administrateurs nouvellement désignés, reçoivent une formation initiale adéquate, appropriée à leur rôle, ainsi qu'une mise à jour de l'environnement juridique et réglementaire applicable, afin de garantir leur capacité à contribuer rapidement au conseil.
- 5.11** Les administrateurs nouvellement désignés mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle à la fois dans le conseil et dans les comités. La société mobilise les ressources nécessaires à cet effet.

PLANIFICATION DU RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 5.12** Le conseil s'assure de l'existence des procédures pour la succession ordonnée et dans des délais appropriés des membres du conseil. Il s'assure que toute désignation ou reconduction préservera un bon équilibre des compétences, des connaissances et de la diversité du conseil et de ses comités.

PRINCIPE 6.

TOUS LES MEMBRES DU CONSEIL FONT PREUVE D'INDÉPENDANCE D'ESPRIT ET AGISSENT TOUJOURS DANS L'INTÉRÊT SOCIAL

INTÉGRITÉ ET INDÉPENDANCE D'ESPRIT

- 6.1 Les administrateurs se consacrent activement à leurs obligations et sont capables de se former un jugement personnel, éclairé et indépendant lorsqu'ils exercent leurs responsabilités. Agir en toute indépendance d'esprit suppose que l'on se fasse sa propre opinion, que l'on ait le courage d'agir en conséquence en évaluant et en questionnant le point de vue d'autres administrateurs, en interrogeant les managers exécutifs lorsque c'est nécessaire au vu des problèmes et des risques en cause, et en étant capable de résister à la pression du groupe.
- 6.2 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. Les administrateurs demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié.
- 6.3 Les administrateurs n'utilisent pas les informations reçues en leur qualité d'administrateur à des fins autres que l'exercice de leur mandat. Les administrateurs traitent avec prudence les informations confidentielles qu'ils reçoivent en leur qualité d'administrateur.
- 6.4 Les administrateurs font part au conseil de toute information en leur possession, qui pourrait être pertinente pour la prise de décision par le conseil. Dans le cas d'informations sensibles ou confidentielles, les administrateurs consultent le président.
- 6.5 Ces dispositions, dans la mesure où cela est pertinent, s'appliquent *mutatis mutandis* aux managers exécutifs.

CONFLIT D'INTÉRÊTS

- 6.6 Chaque administrateur place les intérêts de la société au-dessus des siens. Les administrateurs ont le devoir de s'occuper des intérêts de tous les actionnaires d'une manière équivalente. Chaque membre du conseil agit de manière raisonnable et juste.
- 6.7 Chaque administrateur informe le conseil de tout conflit d'intérêts qui à son avis pourrait affecter son jugement. En particulier, au début de chaque réunion du conseil ou d'un comité, les administrateurs déclarent s'ils ont un conflit d'intérêts à propos des points à l'ordre du jour.
- 6.8 Chaque administrateur doit en particulier être attentif aux conflits d'intérêts pouvant survenir entre la société, ses administrateurs, son ou ses actionnaires significatifs ou de contrôle, et les autres actionnaires. Les membres du conseil qui sont proposés par un ou plusieurs actionnaires importants ou de contrôle s'assurent que les intérêts et les intentions desdits actionnaires sont suffisamment clairs et qu'ils sont communiqués au conseil en temps opportun.

- 6.9** Le conseil agit de manière à éviter un conflit d'intérêts, ou l'apparence d'un tel conflit. En cas de conflit d'intérêts, le conseil, sous la direction du président, détermine la procédure à appliquer pour préserver les intérêts de la société et de tous ses actionnaires. Le conseil explique dans le prochain rapport annuel pourquoi il a choisi cette procédure. Toutefois, en cas de conflit d'intérêts conséquent, le conseil envisage sérieusement de communiquer dès que possible sur la procédure suivie, sur les considérations les plus importantes et sur les conclusions.
- 6.10** Lorsque le conseil prend une décision, les membres du conseil ne défendent des intérêts personnels. Ils ne mettent à profit à des fins personnelles des opportunités d'affaires destinées à la société.
- 6.11** Ces dispositions, dans la mesure où elles sont pertinentes, s'appliquent *mutatis mutandis* aux managers exécutifs.

PRINCIPE 7.

LA SOCIÉTÉ RÉMUNÈRE LES MEMBRES DU CONSEIL ET LES MANAGERS EXÉCUTIFS DE MANIÈRE ÉQUITABLE ET RESPONSABLE

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- 7.1** Le conseil adopte, sur avis du comité de rémunération, 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 ;
 - promouvoir la création de valeur durable.
- 7.2** Le conseil d'administration vérifie que la politique de rémunération est cohérente avec le cadre général des rémunérations de la société.
- 7.3** Le conseil soumet ladite politique à l'assemblée générale. Quand une proportion significative de votes s'est exprimée contre la politique de rémunération, la société prend les mesures qui s'imposent pour prendre en considération les préoccupations des opposants, et décide ou non d'adapter sa politique de rémunération.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

- 7.4** La rémunération des administrateurs non exécutifs tient compte de leur rôle en tant qu'administrateur, des rôles spécifiques qu'ils accomplissent, comme par exemple celui de président du conseil, de président ou de membre de comités, ainsi que des responsabilités qui en découlent et du temps consacré à leurs fonctions.
- 7.5** Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas des rémunérations liées aux performances, c'est-à-dire liés directement aux performances de la société.
- 7.6** Un administrateur non exécutif reçoit une partie de sa rémunération sous la forme d'actions de la société. Ces actions sont conservées au moins un an après que l'administrateur non exécutif ait quitté le conseil et au moins trois ans après leur attribution. Les administrateurs non exécutifs ne bénéficient pas de stock-options.

RÉMUNÉRATION DES MANAGERS EXÉCUTIFS

- 7.7** La politique de rémunération des managers exécutifs décrit les différentes composantes leur rémunération et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée.
- 7.8** Afin de faire correspondre les intérêts des managers exécutifs aux objectifs de création durable de valeur de la société, la part variable de la rémunération des managers exécutifs est structurée de façon à être liée à leurs performances individuelles et à celles, globales, de la société.

- 7.9** Le conseil d'administration fixe un seuil minimum d'actions que les dirigeants doivent détenir.
- 7.10** Lorsque la société accorde une rémunération variable à court terme au management exécutif, cette rémunération doit être plafonnée.
- 7.11** Les stock-options ne peuvent ni être attribuées de manière définitive, ni être exercées moins de trois ans après leur attribution. La société veille à ne pas prêter son concours à des contrats de produits dérivés portant sur lesdites stock-options et à ne pas garantir les risques associés à ces stock-options, car ce ne serait pas cohérent avec le but de ce mécanisme d'intéressement.
- 7.12** Le conseil approuve les principaux termes et conditions des contrats du CEO et des autres managers exécutifs après avis consultatif du comité de rémunération. Le conseil inclut des clauses permettant à la société de recouvrer des émoluments variables payés, ou de surseoir au paiement d'émoluments variables, et précise les circonstances dans lesquelles il conviendrait d'agir ainsi, dans la mesure permise par la loi. Les contrats contiennent des dispositions spécifiques en cas de cessation anticipée.

PRINCIPE 8.

LA SOCIÉTÉ TRAITE TOUS LES ACTIONNAIRES DE MANIÈRE ÉGALE ET RESPECTE LEURS DROITS

LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES ACTIONNAIRES POTENTIELS

8.1 Le conseil garantit un dialogue effectif avec les actionnaires et les actionnaires potentiels au moyen de programmes appropriés de relations avec les investisseurs, afin de mieux comprendre leurs objectifs et leurs préoccupations. Il est rendu compte dudit dialogue au conseil au moins une fois par an.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.2 La société veille à ce que les actionnaires disposent des moyens et des informations qui leur permettent d'exercer leurs droits.

8.3 La société encourage les actionnaires à participer à l'assemblée générale et fournit la technologie et les moyens de communication à cet effet.

8.4 Le président du conseil dirige l'assemblée générale et prend les mesures nécessaires pour qu'il soit répondu aux questions pertinentes formulées par les actionnaires.

SOCIÉTÉS AVEC UN OU PLUSIEURS ACTIONNAIRES SIGNIFICATIFS OU DE CONTRÔLE

8.5 Dans le cas de sociétés ayant un ou plusieurs actionnaires significatifs ou de contrôle, le conseil incite ceux-ci à exprimer clairement leurs objectifs stratégiques soit lors de réunions du conseil, soit en lui faisant part en temps opportun.

8.6 Dans le cas de sociétés avec un ou plusieurs actionnaires significatifs ou de contrôle, le conseil incite ceux-ci à user judicieusement de leur position, à éviter les conflits d'intérêts et à respecter les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires.

8.7 Le conseil discute du point de savoir si la société doit conclure un pacte d'actionnaires avec les actionnaires significatifs ou de contrôle.

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

8.8 La société discute au cours de l'exercice comptable concerné, avec les investisseurs institutionnels, de la mise en œuvre de leur politique concernant l'exercice de leurs droits de vote des investisseurs institutionnels et demande aux investisseurs institutionnels et aux agences votant en leur nom des explications sur leur attitude lors des votes.

8.9 Le conseil incite les actionnaires, et notamment les investisseurs institutionnels, à faire part de leur évaluation de la gouvernance de la société avant les assemblées générales ou à tout le moins en participant à l'assemblée générale.

PRINCIPE 9.

LA SOCIÉTÉ DISPOSE D'UNE PROCÉDURE RIGOUREUSE ET TRANSPARENTE POUR ÉVALUER SA GOUVERNANCE

- 9.1** Le conseil évalue au moins une fois tous les trois ans ses propres performances ainsi que son interaction avec le management exécutif, de même que sa taille, sa composition, son fonctionnement et celui de ses comités. L'évaluation respecte un processus formalisé, avec ou sans experts externes, conformément à une méthodologie approuvée par le conseil.

- 9.2** Lors de l'expiration du mandat de chaque administrateur, le conseil évalue sa participation aux réunions du conseil ou aux comités du conseil, son engagement et son implication constructive dans les débats et les prises de décision, conformément à une procédure préétablie et transparente. Le comité de nomination évalue également si la contribution de chaque administrateur est adaptée aux circonstances changeantes.

- 9.3** Le conseil prend des décisions suite à l'évaluation des performances. Si nécessaire, ceci implique de proposer la nomination de nouveaux administrateurs, de proposer de ne pas réélire des membres existants, ou de prendre toute mesure considérée comme appropriée pour un fonctionnement efficace du conseil.

PRINCIPE 10.

LA SOCIÉTÉ REND COMPTE PUBLIQUEMENT DU RESPECT DU CODE

- 10.1** Toutes les sociétés respectent les dispositions du Code. Si une société ne se conforme pas à une ou plusieurs dispositions, elle indique à quelles dispositions du Code elle ne se conforme pas et explique les raisons qui justifient cette dérogation.
- 10.2** Une description de ces dérogations est soumise au conseil au moins une fois par an, à l'initiative du secrétaire de la société, afin de vérifier la qualité des explications données.
- 10.3** Le conseil approuve les raisons fournies pour les dérogations et les cautionne. En conséquence, pour chaque dérogation par rapport à une disposition, le conseil :
- a. explique de quelle manière la société a dérogé à la disposition ;
 - b. décrit les raisons de cette dérogation ;
 - c. indique quand la société envisage de se conformer à une disposition particulière, lorsque la dérogation est limitée dans le temps ; et
 - d. le cas échéant, décrit la mesure qui a été prise au lieu de se conformer à la disposition et explique la manière dont cette mesure permet d'atteindre l'objectif sous-jacent de la disposition en question ou du Code dans son ensemble, ou clarifie la manière dont elle contribue à la qualité de la gouvernance de la société.
- 10.4** Les explications sont soumises à l'assemblée générale lorsque la Déclaration GE lui est présentée. Le conseil s'assure que les actionnaires examinent avec soin les explications données par la société lorsqu'elle s'écarte des dispositions du Code et les encourage à se former un jugement raisonné dans chaque cas. Le conseil instaure un dialogue avec les actionnaires si ceux-ci n'acceptent pas le point de vue de la société, en gardant notamment présents à l'esprit la taille et la complexité de la société ainsi que la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE

LA COMMISSION EST COMPOSÉE DE :

Thomas Leysen, *Président*

Benoît Bayenet, *Membre du Comité de direction & vice-président, SOGEPA; Président, Financière du Bois; Professeur, ULB et ULg*

Harold Boël, *Administrateur délégué, Sofina*

Bart De Smet, *Administrateur délégué, Ageas*

Koen Dejonckheere, *Administrateur délégué, Gimv; Administrateur, Home Invest; Administrateur, Roularta*

Frank Donck, *Président, Atenor; Administrateur délégué, 3D; Administrateur, KBC Group; Administrateur, Elia System Operator; Administrateur, Barco*

Evelyn Du Monceau, *Président, UCB; Administrateur, Solvay; Administrateur, Financière de Tubize*

Thierry Dupont, *Managing Partner, RSM Belgium; Président, Institut des Réviseurs d'Entreprises*

Hilde Laga, *Président, Gimv; Professeur, KULeuven; Administrateur, Agfa; Administrateur, Barco; Administrateur, Greenyard*

Philippe Lambrecht, *Administrateur & Secrétaire général, Fédération des Entreprises de Belgique*

Jean-Paul Servais, *Président & Président du comité de direction, Financial Services and Markets Authority*

Sven Sterckx, *Gestionnaire d'actifs, Dierickx Leys; Président, Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers*

Lutgart Van den Berghe, *Administrateur, GUBERNA ; Administrateur Belfius ; Professeur, UGent et Vlerick Business School*

Vincent Van Dessel, *Président and CEO, Euronext Brussels*

Patrick Vermeulen, *Administrateur, Truncus*

LA COMMISSION EST ASSISTÉE PAR UN GROUPE DE TRAVAIL PERMANENT, COMPOSÉ DE:

Philippe Lambrecht, *Président*

Marc Bihain, *Secrétaire général, Institut des Réviseurs d'Entreprises*

Annelies De Wilde, *Senior Research Associate, GUBERNA*

Anne-Sophie Pijcke, *Special adviser, Euronext Brussels*

Malorie Schaus, *Conseiller Adjoint, Fédération des entreprises de Belgique*

Lutgart Van den Berghe, *Administrateur, GUBERNA ; Administrateur Belfius ; Professeur, UGent et Vlerick Business School*

Sonja D'Hollander, *Coordinator supervision of listed companies, FSMA assiste aux réunions du GTP.*

LA COMMISSION EXPRIME ÉGALEMENT SA RECONNAISSANCE À LA PERSONNE SUIVANTE POUR SA CONTRIBUTION AU TRAVAIL DU GROUPE DE TRAVAIL PERMANENT:

Inge Vanbeveren, *chef de Service Expertise professionnelle-Normes, Institut des Réviseurs d'Entreprises*

www.corporategovernancecommittee.be

Édition 2019

Mise en pages

Manythink

Impression

Impresor Ariane

Éditeur responsable

Philippe Lambrecht
Rue des Sols 8
B-1000 Bruxelles

Dépôt légal

D/0140/2019/9

© Corporate Governance Committee

