

COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE

Projet de Code Belge de Gouvernance d'Entreprise

Le 18 juin 2004, la Commission Corporate Governance a rendu public le présent projet de Code.

La Commission, présidée par Maurice Lippens, est composée comme suit:

Olivier Lefebvre, Luc Vansteenkiste, Eddy Wymeersch, Marco Becht, Pierre-Olivier Beckers, Didier Bellens, Karel Boone, Daniel Janssen, Axel Miller, Emiel Van Broekhoven, Hugo Vandamme et Lutgart Van den Berghe.

Le secrétariat de la Commission est assuré par Philippe Lambrecht et Michel van Pée.

Table des matières

A. PREAMBULE	4
I. PHILOSOPHIE SOUS-JACENTE ET OBJECTIF PRINCIPAL DU CODE	4
I.1. <i>Une gouvernance d'entreprise qui facilite la création de valeur à long terme</i>	4
I.2. <i>Gouvernance d'entreprise dans la Société au sens large</i>	5
II. CARACTÉRISTIQUES DU CODE	5
II.1. <i>Souplesse et adaptation : des «meilleures pratiques» à la meilleure adéquation aux besoins de l'entreprise</i>	6
II.2. <i>Un Code fondé sur des principes et reposant sur une approche «comply or explain»</i>	6
III. LE MONITORING DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : LA RECHERCHE DE L'ÉQUILIBRE ADÉQUAT ENTRE LE MONITORING INTERNE ET LE MONITORING EXTERNE	7
III.1. <i>Le monitoring interne exercé par le conseil d'administration</i>	7
III.2. <i>L'implication des actionnaires de référence</i>	7
III.3. <i>Rôle des autres actionnaires dans le monitoring externe par le marché</i>	8
III.4. <i>Des informations publiées à la transparence</i>	8
IV. CHAMP D'APPLICATION	8
V. STRUCTURE ET ÉLÉMENTS DU CODE	9
V.1. <i>Principes et dispositions</i>	9

V.2.	<i>Informations à publier et contrôle externe de la CBFA</i>	12
B.	CODE	14
I.	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	14
I.1.	<i>Rôle et composition du Conseil d'administration</i>	14
I.2.	<i>Fonctionnement du Conseil d'administration</i>	18
I.3.	<i>Comités du Conseil</i>	24
II.	SENIOR MANAGEMENT	29
II.1.	<i>Définition et rôle du Senior management</i>	29
II.2.	<i>Responsabilité à l'égard du Conseil</i>	30
II.3.	<i>Politique de prise de décisions</i>	30
II.4.	<i>Transactions sur les actions de la société et transactions entre la société et les membres du Senior management</i>	31
II.5.	<i>Nomination, rémunération et évaluation</i>	31
III.	LES ACTIONNAIRES	33
III.1.	<i>Relations de la société avec ses actionnaires</i>	33
III.2.	<i>Communication avec les actionnaires</i>	34
III.3.	<i>Rôle des actionnaires de référence</i>	35
III.4.	<i>Evaluation de la gouvernance de la société par les investisseurs</i>	35
C.	INFORMATIONS A PUBLIER	36
I.	DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	37
➤	<i>Généralités</i>	37
➤	<i>Conseil d'administration</i>	37
➤	<i>Senior management</i>	39
➤	<i>Actionnaires</i>	39
II.	CHAPITRE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE RAPPORT ANNUEL	40
➤	<i>Généralités</i>	40
➤	<i>Conseil d'administration</i>	40
➤	<i>Senior management</i>	41
➤	<i>Actionnaires</i>	42

Développer un modèle de gouvernance d'entreprise efficace et de grande qualité est essentiel pour permettre aux sociétés de saisir les opportunités qui se présentent à elles tout en contrôlant les risques qui y sont liés. Les récents revers connus par certaines ont encore accentué la nécessité d'adopter un bon modèle de gouvernance d'entreprise. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que toute une série d'initiatives aient été prises au cours des dernières années au niveau national, européen et international pour établir de nouvelles réglementations et pour élaborer des recommandations dans ce domaine.

En Belgique, la Commission Bancaire, Financière et des Assurances (CBFA), Euronext Brussels et la FEB (Fédération des entreprises de Belgique) ont pris l'initiative commune, en janvier 2004, de créer une Commission Corporate Governance (ci-après «la Commission») chargée d'élaborer un Code unique de «best practice» en matière de gouvernance d'entreprise pour toutes les sociétés cotées. Actuellement, la Belgique dispose de trois documents reprenant des recommandations de gouvernance pour les sociétés cotées (rédigés en 1998, respectivement par la Commission Bancaire et Financière, la Bourse de Bruxelles et la FEB). Comme ces textes ne constituent pas un code unique et qu'ils doivent être mis à jour dans le cadre des dernières évolutions économiques et des attentes croissantes en matière de gouvernance d'entreprise, la Commission a été chargée d'établir un Code de gouvernance d'entreprise (ci-après « le Code ») qui remplace les trois Codes en vigueur depuis 1998.

Pour la rédaction du Code, la Commission devait aligner sa proposition sur les normes internationales. Les recommandations de l'OCDE, le plan d'action de la Commission européenne sur la modernisation du droit des sociétés et le renforcement du gouvernement d'entreprise, les propositions et les consultations de l'Union européenne ainsi que divers codes nationaux de gouvernance d'entreprise ont servi de points de référence utiles.

Cependant, il fallait aussi cependant tenir compte des dispositions du droit belge des sociétés ainsi qu'avoir égard aux spécificités belges, ce qui a amené la Commission à choisir des solutions sur mesure lorsqu'elle l'a jugé approprié.

Le 18 juin 2004, la Commission publie sur son site internet un projet de Code de gouvernance d'entreprise en invitant les parties concernées à formuler des commentaires avant le 15 septembre 2004.

Après la prise en considération des commentaires reçus, la Commission publiera un texte définitif le 9 décembre 2004.

A. PREAMBULE

I. Philosophie sous-jacente et objectif principal du Code

Le principal objectif du Code est de contribuer à la création de valeur à long terme et à la croissance durable. A cet effet, un bon modèle de gouvernance d'entreprise devrait favoriser l'équilibre entre une stratégie basée sur la performance, d'une part et l'adhésion à des systèmes fiables de gestion des risques et de contrôles. Alors que cette dernière implique responsabilité, intégrité et transparence, une stratégie performante implique un leadership entrepreneurial. L'accentuation d'un seul de ces deux éléments compromet la création de valeur à long terme.

I.1. Une gouvernance d'entreprise qui facilite la création de valeur à long terme

La présence ou l'absence d'une bonne gouvernance d'entreprise peut avoir d'importantes grandes conséquences économiques et sociétales.

De bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, la responsabilité et la transparence sont de nature à renforcer la confiance des investisseurs et du public, ce qui devrait permettre un financement externe de l'entreprise à un moindre coût. De plus, les investisseurs sont disposés à payer plus pour une société bien administrée. La gouvernance d'entreprise définit la structure par laquelle sont établis les objectifs de la société, la manière de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. En ce sens, la gouvernance d'entreprise constitue un incitant de nature à contribuer à la capacité du conseil d'administration et du management à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires. De plus, la gouvernance d'entreprise favorisant un monitoring efficace, contribue à l'usage efficient de leurs ressources par les sociétés. Enfin, il apparaît de plus en plus évident qu'une bonne gouvernance d'entreprise entraîne également d'importants avantages sur le plan macroéconomique, telles que l'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques et la protection de l'épargne privée.

A l'inverse, l'absence d'une gouvernance d'entreprise efficace peut entraîner d'importantes pertes de richesse qui vont bien au-delà de la perte du capital social. Les récents scandales ont montré les conséquences négatives considérables des systèmes de gouvernance défectueux.

Sur la base de ces observations, il faut aborder la gouvernance d'entreprise sous deux angles différents. D'une part, les sociétés ont besoin de processus et de structures de gouvernance pour créer de la valeur. Dans cette optique, la gouvernance constitue un mécanisme de «direction» et de conduite du changement. D'autre part, les sociétés doivent pouvoir contrôler et gérer de manière satisfaisante les risques potentiels. A cet égard, il s'agit surtout de vérifier si des systèmes de contrôle solides fonctionnent effectivement, si les conflits d'intérêts potentiels sont gérés et si des contrôles suffisants sont mis en œuvre pour éviter les abus de pouvoir susceptibles de faire prévaloir des intérêts particuliers par rapport aux intérêts de l'entreprise. Ces conflits d'intérêts potentiels diffèrent selon le modèle de gouvernance d'entreprise. C'est pourquoi la souplesse, la capacité d'adaptation et la définition d'un système sur mesure sont essentielles pour le développement d'une approche de gouvernance efficace.

I.2. Gouvernance d'entreprise dans la Société au sens large

La gouvernance d'entreprise n'a pas seulement un impact pour l'entreprise mais aussi pour la Société au sens large et concerne, en conséquence, toutes les parties prenantes («stakeholders»). En raison de l'augmentation de l'impact des entreprises, la Société au sens large, exige de leur part un niveau accru de transparence et de responsabilité («accountability»). Tout en reconnaissant que les administrateurs sont nommés par les actionnaires, vis-à-vis desquels ils sont responsables, il est important que les administrateurs tiennent également compte de l'impact sociétal de l'entreprise.

II. Caractéristiques du Code

Des lois et règlements stricts de gouvernance d'entreprise ne pourront jamais offrir un niveau de souplesse suffisant à un ensemble assez hétérogène de sociétés cotées, qui ont toutes des défis et des risques spécifiques. C'est la raison pour laquelle le Code s'attache à définir des principes («principle based»), dérivés des meilleures pratiques internationales. Cependant, un niveau suffisant de confiance dans l'application rapide et cohérente des recommandations nécessite des garanties complémentaires. Le Code opte, dès lors, pour une approche «comply or explain» (se conformer ou expliquer) accompagnée d'un ensemble de mécanismes de contrôle, qui complètent et donnent substance à l'approche souple adoptée par le Code.

II.1. Souplesse et adaptation : des «meilleures pratiques» à la meilleure adéquation aux besoins de l'entreprise

Les sociétés peuvent utiliser le Code comme outil de référence pour développer leur propre modèle de gouvernance prenant en compte les défis associés à leur taille, leur stade de développement, la structure de leur actionnariat, la complexité des risques liés à leurs activités et leurs pratiques de management. Dans une perspective entrepreneuriale, chaque phase du cycle de développement d'une société crée de nouveaux défis de gouvernance. Du point de vue du contrôle, des structures différentes d'actionnariat entraînent potentiellement des conflits d'intérêts ou de structures des pouvoirs différents pour lesquels des pratiques de gouvernance spécifiques sont nécessaires.

II.2. Un Code fondé sur des principes et reposant sur une approche «comply or explain»

Le Code est basé sur des principes et des dispositions. Les principes définissent les aspects fondamentaux d'une bonne gouvernance d'entreprise. Les sociétés devraient appliquer ces principes qui sont formulés de manière suffisamment large pour convenir aux différents modèles de gouvernance existants. Ces principes sont en gras dans le texte du Code. Il appartient à chaque société de faire rapport dans une déclaration de gouvernance d'entreprise sur la manière dont elle applique les principes du Code. Il n'y a pas de prescription obligatoire de forme ou de contenu pour cette déclaration étant donné que l'objectif est de laisser aux sociétés la liberté d'expliquer leur politique de gouvernance à la lumière des principes, y compris toutes les circonstances spéciales qui les ont poussées à adopter une approche particulière.

Chaque principe est explicité par des dispositions. Il est demandé aux sociétés soit de s'y conformer soit d'expliquer les raisons qui motivent leur non-application. Cette approche existe depuis longtemps dans de nombreux pays; la souplesse qu'elle offre y rencontre un accueil favorable de la part des conseils d'administration comme de celle des investisseurs. Cette approche est également recommandée par l'OCDE et la Commission européenne.

Bien qu'il soit attendu des sociétés cotées qu'elles se conforment la plupart du temps aux dispositions du Code, il est, toutefois, tout à fait acceptable que certaines d'entre elles ne soient pas appliquées en raison de circonstances spécifiques. Les sociétés cotées de petite taille, en particulier celles qui viennent d'entrer en bourse, peuvent estimer que certaines dispositions sont disproportionnées ou moins pertinentes dans leur cas. De même, les holdings et les sociétés d'investissement peuvent avoir besoin d'une structure différente pour leur conseil d'administration, ce qui peut avoir un impact sur la pertinence de certaines dispositions. Dans ce cas, il se peut que ces sociétés souhaitent faire un plus grand usage du principe d'«explication».

III. Le monitoring des pratiques de gouvernance d'entreprise : la recherche de l'équilibre adéquat entre le monitoring interne et le monitoring externe

Le Code fait le choix d'une approche combinant des mécanismes de monitoring multiples, monitoring internes et externes, autorégulation et régulation par le marché. Ce choix est basé sur le fait que les sociétés belges cotées ont rarement un actionariat dispersé, bénéficiant dès lors moins d'un monitoring exercé par des actionnaires extérieurs actifs.

III.1. Le monitoring interne exercé par le conseil d'administration

Dans une structure moniste, le conseil d'administration joue un double rôle: stimuler le leadership entrepreneurial et donner direction, d'une part et assurer le monitoring et le contrôle, d'autre part. Ceci se traduit par l'importance qu'il y a pour la société de disposer d'un conseil équilibré comprenant des administrateurs exécutifs et non exécutifs, offrant une diversité suffisante de connaissances et d'expériences. De plus, le conseil doit être habilité à jouer son rôle de gardien de l'intérêt social. Quelle que soit l'importance du rôle des administrateurs indépendants, tous les administrateurs doivent avoir, garder et exprimer une indépendance de jugement et l'objectivité requise dans les prises de décision du conseil.

III.2. L'implication des actionnaires de référence

Les sociétés belges cotées sont souvent contrôlées par des actionnaires de référence, qui peuvent proposer la nomination de représentants au conseil et donc jouer un rôle de monitoring à la fois interne et externe. Bien que ceci offre l'avantage d'un contrôle fort, il convient que soit accordée une attention particulière aux risques que peut comporter un tel système de gouvernance d'entreprise. Il importe que les actionnaires de référence fassent un usage judicieux de leur pouvoir et respectent les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires, en accordant priorité aux intérêts de la société.

Afin de minimiser les risques que comporte un tel système, un conseil fort et indépendant est essentiel.

III.3. Rôle des autres actionnaires dans le monitoring externe par le marché

Etant donné l'approche souple «comply or explain» suivie par le Code, les actionnaires, en particulier les investisseurs institutionnels, ont un rôle important dans l'évaluation de la gouvernance d'entreprise de la société. Il importe qu'ils confèrent l'importance qu'il convient aux facteurs significatifs sur lesquels leur attention est attirée afin d'éviter de limiter à un exercice formel d'une approche de type «box ticking».

Les actionnaires devraient examiner attentivement les explications données lorsque la société s'écarte des provisions du Code et poser un jugement raisonné dans chaque cas. Ils devraient être ouverts au dialogue dans les cas où ils seraient enclins à ne pas accepter les positions adoptées par la société, prenant en compte, en particulier, la taille et la complexité de celle-ci ainsi que la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

Les investisseurs institutionnels devraient faire un usage judicieux de leur droit de vote et s'assurer que leurs intentions de vote se traduisent dans la pratique. A cet égard, la transparence (sur leur site internet) concernant la manière dont ils ont mis en œuvre leur politique de vote pourrait être un outil utile.

III.4. Des informations publiées à la transparence

La transparence est un élément essentiel de toute forme de contrôle externe. C'est pourquoi le Code accorde beaucoup d'attention aux informations à publier.

Aussi importante que soit cependant la publication d'informations, elle ne constitue cependant qu'un moyen et non un but en soi. Certains cas récents de fraude ont montré que la publication de davantage d'informations n'entraînait pas par elle-même une plus grande transparence, des informations importantes étant noyées sous une avalanche de données. De plus, comme les entreprises sont en concurrence dans un environnement toujours plus mondialisé et plus exigeant, il y a des limites à la publication d'informations détaillées sur leurs stratégies commerciales comme sur d'autres aspects de leurs activités. C'est pourquoi un contrôle suffisant des sociétés cotées devra toujours se baser sur un monitoring à la fois interne et externe.

IV. Champ d'application

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

Les sociétés belges sont évidemment soumises au droit belge des sociétés et aux autres réglementations relevantes.

Le Code doit être vu comme complémentaire par rapport aux autres réglementations et recommandations applicables inter alia aux professionnels du marché comme les auditeurs externes, les analystes, les fonds de placement, les institutions de crédit et les compagnies d'assurances.

Le Code s'applique aux exercices sociaux commençant le, ou postérieurement au, 1er janvier 2005. La Commission recommande aux sociétés cotées d'inclure dans leur rapport annuel relatif à l'exercice 2004 une déclaration indiquant comment elles comptent respecter le Code et indiquant les problèmes qu'elles anticipent. Il est souhaitable que cette déclaration soit mise à l'ordre du jour de l'assemblée générale en 2005.

V. Structure et éléments du Code

Outre le présent préambule, le Code comporte trois grands chapitres (I. Le conseil d'administration, II. Le senior management et III. Les actionnaires) ainsi qu'un ensemble de recommandations portant sur les informations à publier.

Chaque chapitre est divisé en parties comportant des principes (en gras dans le texte) et des dispositions concernant les meilleures pratiques.

V.1. Principes et dispositions

V.1.1. Le Conseil d'administration

Rôle et composition du Conseil

La première partie traite du rôle et de la composition du conseil en insistant sur son caractère collégial.

Le rôle du conseil est double: favoriser l'esprit entrepreneurial de la société tout en contrôlant les risques liés à ses activités.

En ce qui concerne la composition, la structure du conseil doit correspondre aux besoins de la société. L'accent est mis sur l'équilibre du conseil en termes de connaissances de ses membres et surtout d'équilibre entre les administrateurs exécutifs, les administrateurs non exécutifs indépendants et les autres administrateurs non exécutifs. L'essentiel est qu'aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne domine la prise de décision.

Le Code souligne le rôle du président, à la fois comme dirigeant et modérateur du conseil. La Commission recommande la séparation entre la fonction de CEO

et celle de président du conseil, solution qui est actuellement adoptée dans la plupart des codes récents.

Ensuite sont précisés le rôle, les droits et les devoirs des administrateurs. L'accent est mis sur l'intérêt de la société et l'indépendance de jugement, qui doit être commune à tous les administrateurs.

Une disposition spéciale du Code recommande l'adoption par chaque société d'un ensemble détaillé de règles («le règlement») applicables aux transactions sur les actions ou aux autres instruments financiers de la société, qui vont au-delà des exigences légales en matière de délit d'initié. L'objectif est d'assurer un niveau élevé de transparence et de garantir le respect du règlement par un compliance officer nommé à cet effet. Les dispositions correspondantes du Code ont été rédigées compte tenu de la directive européenne sur les abus de marché.

Fonctionnement du Conseil

La deuxième partie décrit le fonctionnement du conseil et comprend des dispositions concernant son organisation, les nominations, la formation et le développement professionnel des administrateurs ainsi que leur évaluation et leurs rémunérations.

Pour l'organisation du conseil, la société est libre de définir le mode de fonctionnement qui lui convient le mieux. A cet égard, l'objectif de la Commission n'est pas d'imposer mais plutôt de favoriser des règles organisationnelles strictes et l'efficacité de l'entreprise par le biais d'un niveau élevé de transparence.

Le Code insiste sur la nécessité de la clarté, de l'objectivité et de la transparence pendant toute la procédure de nomination ou de réélection. Les nominations d'administrateurs doivent être considérées comme un processus dynamique, le conseil devant régulièrement remettre en question l'adéquation de sa composition par rapport aux défis à relever. La disponibilité des administrateurs non exécutifs est essentielle pour la société; à leur entrée en fonction, ils doivent être pleinement informés du temps qu'ils devront consacrer à leur mission.

La société doit veiller à ce que les administrateurs acquièrent et entretiennent une bonne connaissance de ses activités et de son environnement concurrentiel pendant toute la durée de leur mandat. C'est pourquoi le Code prévoit une formation lors de leur entrée en fonction et un développement personnel continu par la suite.

L'auto-évaluation du conseil est également un élément important d'une bonne politique de gouvernance d'entreprise. Cette évaluation s'applique non seulement au conseil dans son ensemble mais aussi aux différents comités et à chaque administrateur individuel. Le conseil doit tirer les enseignements de son évaluation et ajuster son fonctionnement en conséquence.

La politique des rémunérations doit prendre en compte la nécessité d'attirer des professionnels qualifiés et le besoin de rencontrer les défis concurrentiels de la société. Le Code fait une claire distinction entre les rémunérations des administrateurs non exécutifs, fixes et liées à la nature de leurs responsabilités et

au temps consacré à leur mission et celles des administrateurs exécutifs, liées de manière adéquate aux prestations.

En ce qui concerne la publicité des rémunérations, le Code prévoit la publicité des rémunérations individuelles des administrateurs, pour l'exercice de leur mandat d'administrateur ainsi que de celle du CEO – que celui-ci soit ou non administrateur. Pour les autres administrateurs exécutifs, il est recommandé que la rémunération liée à l'exercice de leurs fonctions d'exécutifs fasse, en outre, l'objet d'une publicité identique à celle fournie pour les autres membres du senior management (voir ci-dessous V.1.2).

Comités du Conseil

La troisième partie du Code aborde les comités du conseil. La Commission recommande vivement la constitution de comités spécifiques du conseil pour l'assister dans certaines questions techniques comme l'audit ou dans les matières importantes et sensibles, comme les nominations et les rémunérations.

En effet, le devoir de rendre compte («accountability») et l'audit de qualité constituent un des piliers d'une bonne gouvernance et sont au centre de ce qu'examinent avec attention particulière les actionnaires. C'est pourquoi il est essentiel de nommer un comité d'audit expérimenté pour assister le conseil.

La Commission estime qu'une attention particulière doit être attachée au reporting interne, non seulement celui que doit faire le comité d'audit au conseil, mais aussi celui que doit pouvoir faire l'auditeur interne au comité d'audit. C'est dans cet esprit que le Code prévoit que l'auditeur interne doit pouvoir s'adresser directement et sans restriction au président du comité d'audit et au président du conseil.

Le Commission recommande que soient installés un comité de nomination, chargé des questions relatives à la composition du conseil et un comité de rémunération, chargé des questions relatives aux rémunérations des administrateurs et du senior management. Comme l'indépendance de ces comités est essentielle, il est recommandé que la majorité de leurs membres soit constituée d'administrateurs non exécutifs indépendants.

Le Code contient certains principes généraux applicables non seulement aux comités précités (nomination, rémunération et audit) mais aussi à tout autre comité que le conseil jugerait utile d'installer.

Le principe général est le suivant: quelles que soient les tâches du comité concerné, le conseil garde son pouvoir de décision.

V.1.2. Senior management

Un facteur clé d'une bonne gouvernance est l'interaction efficace entre le conseil et le senior management. Ceci requiert une répartition claire des responsabilités, obligations et pouvoirs respectifs.

Vu la diversité des structures de gouvernance des sociétés belges, il appartient à chacune d'entre elles de déterminer les personnes qui font partie de son senior management (comité de direction, administrateur délégué, comité exécutif...) et les procédures pour leur nomination, leur évaluation et leur rémunération.

Cependant, la Commission estime que le senior management doit comprendre au moins les administrateurs exécutifs et le cas échéant, les (autres) membres du «management committee», que celui-ci soit ou non organisé dans le cadre de l'article 524 bis du Code des sociétés.

En ce qui concerne les rémunérations, la Commission recommande un rôle actif du conseil pour ce qui concerne la détermination de la politique de rémunération et une grande transparence quant au montant et à la structure des rémunérations du senior management.

V.1.3. Actionnaires

Dans le cadre du respect du principe d'égalité de traitement des actionnaires, le Code encourage des relations constructives entre eux et la société, notamment par une bonne diffusion des informations significatives, spécialement avant les assemblées mais pas uniquement à cette occasion, par un dialogue réel pendant les assemblées, par des mesures visant à faciliter le vote par procuration, etc. Une bonne compréhension entre les parties doit également favoriser un dialogue constructif au moment de l'évaluation des pratiques de gouvernance d'entreprise par les actionnaires.

V.2. Informations à publier et contrôle externe de la CBFA

La Commission Bancaire, Financière et des Assurances, dans le cadre de sa mission de contrôle des obligations d'information périodique et continue des sociétés cotées, comme prévu par la loi du 2 août 2002, contribuera au contrôle externe du Code. Elle apportera son support dans la mise en œuvre des mesures de publicité recommandées par le Code aux sociétés belges cotées en plus des obligations prévues par les lois et règlements en vigueur.

L'existence et l'acceptation par le monde financier belge de ce Code unique de gouvernance d'entreprise (initié par la FEB et Euronext Brussels) contribueront au renforcement de la place financière belge et de la confiance des investisseurs.

Comme elle l'avait fait en 1998, la CBFA recommande aux sociétés cotées de publier les informations significatives sur leurs règles et pratiques de gouvernance d'entreprise conformément aux dispositions du Code. Les sociétés cotées déterminent elles-mêmes si elles se conforment aux dispositions du Code ou justifient pourquoi elles ne le font pas. En cas d'absence de publication d'un élément spécifique prévu par le chapitre du Code sur les informations à publier, la CBFA a l'intention, dans le cadre de son programme de contrôle, d'attirer

l'attention de la société cotée sur ce fait et de l'inviter à expliquer pourquoi elle déroge à cette disposition spécifique du Code. Le rôle de la CBFA se limite à vérifier si la règle «comply or explain» est appliquée et à recommander aux sociétés de suivre ce principe. En outre, la CBFA prévoit de publier de temps à autre des aperçus comparatifs généraux des pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés belges cotées.

Cependant, en ce qui concerne les points dont la publication est imposée par la législation ou la réglementation en vigueur, que ces points soient repris ou non dans le Code, les compétences de la CBFA, y compris celle de prendre des sanctions, restent inchangées. Son rôle de contrôle du respect du Code ne modifie pas sa responsabilité légale de contrôle.

B. CODE

La société détermine la structure de gouvernance qu'elle juge appropriée au regard de ses besoins.

La société décrit dans sa déclaration de gouvernance la structure de gouvernance qu'elle adopte.

I. Le Conseil d'administration

I.1. Rôle et composition du Conseil d'administration

I.1.1. Le Conseil d'administration : un organe collégial

Toute société est administrée par un organe collégial efficace collectivement responsable de la réussite à long terme de l'entreprise.

I.1.2. Rôle du Conseil d'administration

Le rôle du conseil est de contribuer à la performance de l'entreprise, en assumant le leadership entrepreneurial de la société, tout en assurant l'évaluation et la gestion des risques dans le cadre de contrôles efficaces.

I.1.2.1. Le rôle entrepreneurial du Conseil

Le conseil définit les valeurs et la stratégie de la société, le niveau de risque qu'elle est prête à prendre et ses politiques importantes; il s'assure que les obligations de la société vis-à-vis de tous les actionnaires soient comprises et respectées, prenant également en compte les intérêts des autres parties prenantes («stakeholders»).

Le conseil détermine explicitement les matières qui lui sont réservées. Celles-ci sont reprises dans un document établi par le conseil.

Le conseil détermine la structure du senior management de la société; il veille à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient disponibles en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

I.1.2.2. Le rôle de monitoring du Conseil

Le conseil procède à l'évaluation des performances du management et rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses responsabilités.

Pour ce qui concerne l'exercice de ses responsabilités de monitoring, le conseil

- s'assure de l'intégrité des états financiers;
- s'assure de la mise en place et procède à l'évaluation du fonctionnement des systèmes de contrôle interne, en ce compris l'identification appropriée et la gestion des risques;
- fait le choix de l'auditeur externe, supervise sa performance et communique avec lui;
- supervise la fonction d'audit interne;
- supervise le respect des dispositions légales, réglementaires et contractuelles.

I.1.3. Un Conseil indépendant et composé de manière équilibrée

La composition du conseil doit répondre aux besoins de la société.

Le conseil est suffisamment restreint en vue de prises de décisions efficaces et suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance appropriées de différents domaines et que les changements de sa composition soient gérés sans perturbation.

La composition du conseil est déterminée en fonction de la diversité et de la complémentarité nécessaires.

La composition du conseil assure une représentation équilibrée entre les administrateurs exécutifs, les administrateurs non exécutifs indépendants et les autres administrateurs non exécutifs.

Le conseil est composé de manière à ce qu'aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne puisse dominer les prises de décisions.

La moitié au moins du conseil est constituée d'administrateurs non exécutifs.

Le conseil arrête et indique dans sa déclaration de gouvernance, les critères d'indépendance qu'il applique, par référence à l'article 524 du Code des sociétés.

Le conseil identifie les administrateurs non exécutifs qu'il considère comme indépendants et communique son argumentation.

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

I.1.4. Le président du Conseil d'administration

I.1.4.1. Séparation des responsabilités

Il convient de respecter une séparation nette des responsabilités à la tête de la société entre, d'une part, la responsabilité de la conduite du conseil et, d'autre part, la responsabilité de la conduite des opérations de la société. Aucun membre individuel ne peut avoir de pouvoirs décisionnels excessifs.

La même personne ne devrait pas exercer à la fois la présidence du conseil et la fonction de CEO. La répartition des responsabilités entre le président du conseil et le CEO est clairement établie, mise par écrit et approuvée par le conseil.

I.1.4.2. Rôle du président

Le président assume la responsabilité de la conduite du conseil, en assurant l'efficacité du rôle de celui-ci sous tous ses aspects.

Le président du conseil établit l'ordre du jour des réunions du conseil après avoir consulté le CEO et veille à ce que les procédures relatives aux travaux préparatoires, aux délibérations, aux prises de décisions et à la mise en œuvre des décisions soient appliquées correctement.

Le président veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations précises avant les séances et, si nécessaire, entre celles-ci. Tous les administrateurs reçoivent la même information.

Le président veille à développer un climat de confiance au sein du conseil, contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression des positions respectives et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil.

Le président veille à développer une interaction efficace entre le conseil et senior management.

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

Le président du conseil établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives du CEO.

Le conseil peut confier au président du conseil toute autre responsabilité spécifique.

Dans l'exercice de ses tâches, le président peut être assisté par le secrétaire de la société.

I.1.5. Administrateurs

I.1.5.1. Généralités

Tous les administrateurs accordent la priorité aux intérêts de la société. Dans les prises de décisions, l'indépendance de jugement est requise de tous les administrateurs, exécutifs ou non et, pour ces derniers, qu'ils soient indépendants ou non.

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

Les administrateurs exécutifs communiquent toutes les informations et les propositions pertinentes concernant les affaires et les finances de la société, nécessaires à l'exercice efficace de son rôle par le conseil.

Les administrateurs non exécutifs contribuent, de manière critique mais constructive, à l'élaboration de la stratégie et des politiques importantes proposées par le senior management.

Les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation rigoureuse de la performance du senior management dans la réalisation des objectifs convenus.

Les administrateurs non exécutifs se forgent une opinion portant sur la fiabilité des informations financières et veillent à ce que les contrôles financiers et les systèmes de gestion des risques soient rigoureux et efficaces.

I.1.5.2. Engagement

Les administrateurs font preuve d'engagement dans l'exercice de leurs responsabilités.

Les administrateurs veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie afin d'acquérir et d'entretenir une maîtrise forte et permanente des problèmes clés de l'entreprise. Ils demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié.

I.1.5.3. Conflits d'intérêts

Chaque administrateur organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts avec la société.

En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur concerné en informe le président; celui-ci arrête la ligne de conduite à suivre et, en cas d'obligation légale, veille à l'application des dispositions du Code des sociétés y relatives.

I.1.5.4. Transactions sur les actions de la société

Le conseil élabore un règlement (le «règlement») portant sur les obligations de déclaration et de conduite relatives aux transactions sur les actions ou autres instruments financiers de la société (les «actions de la société») effectuées pour leur propre compte par des administrateurs et autres personnes désignées; le règlement porte également sur les informations relatives à ces transactions à communiquer au marché.

Le règlement précise certaines limites pour l'exécution de transactions sur les actions de la société pendant certaines périodes précédant la publication de ses résultats financiers («périodes fermées») ou pendant toutes périodes considérées comme sensibles («périodes d'interdiction»).

Le conseil veille à ce que soit désigné un compliance officer dont les obligations et responsabilités sont définies par le règlement. Le compliance officer a pour mission, notamment, d'assurer le suivi du respect du règlement par les administrateurs et autres personnes désignées.

Le règlement dispose qu'avant toute transaction sur les actions de la société, les administrateurs et autres personnes désignées informent le compliance officer de la transaction qu'ils envisagent d'effectuer.

Toute transaction effectuée par un administrateur sur les actions de la société et dont le compliance officer est dûment informé, sera rendue publique dans les délais prévus par le règlement.

Le conseil désigne également les autres personnes auxquelles s'applique le règlement.

I.1.5.5. Transactions entre la société et les administrateurs

Le conseil établit une politique relative aux transactions entre la société et les administrateurs qui ne sont pas couvertes par les règles de conflit d'intérêts et la décrit dans sa déclaration de gouvernance d'entreprise.

Les transactions éventuelles entre la société et les administrateurs ne peuvent être conclues qu'aux conditions normales de marché.

I.2. Fonctionnement du Conseil d'administration

I.2.1. Organisation du Conseil d'administration

Le conseil définit son mode de fonctionnement. Son organisation doit permettre la conduite effective et efficace de ses activités.

Le conseil se réunit avec la fréquence nécessaire à l'exercice effectif de ses obligations. Le nombre de réunions du conseil -et de ses comités- ainsi que le

nombre de présences de chaque administrateur sont publiés dans le rapport annuel.

Les réunions du conseil se tiennent sur base d'un ordre du jour détaillé reprenant pour les sujets à aborder, s'ils le sont à titre d'information, en vue d'une délibération ou d'une prise de décision. Les procès-verbaux résument les discussions, précisent les décisions prises et indiquent les réserves éventuelles émises par des administrateurs.

Les administrateurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an sans la présence du CEO et des autres administrateurs exécutifs.

Le conseil définit les procédures à suivre pour tous les actes qui engagent la société et précise les cas dans lesquels la signature des administrateurs est requise. Il adopte également les procédures à suivre quand des décisions doivent être prises entre deux réunions.

Le conseil nomme un secrétaire de la société, chargé vis-à-vis du conseil du suivi et du respect des procédures du conseil ainsi que des lois et règlements d'application. Les administrateurs individuels peuvent recourir au secrétaire de la société.

Le règlement (composition, rôle et fonctionnement) du conseil est publié dans la déclaration de gouvernance.

I.2.2. Nomination des administrateurs

I.2.2.1. Généralités

Le conseil, sous la conduite du président et sur avis du comité de nomination, évalue régulièrement sa taille et sa composition et procède en temps utile aux modifications adéquates. Le conseil applique les dispositions reprises au point I.1.3.

Le conseil s'assure de l'existence de plans de succession adéquats pour les nominations au sein du conseil et veille à ce que toute nomination ou réélection d'administrateurs, exécutifs ou non, permette de maintenir l'équilibre adéquat des compétences et de l'expérience au sein du conseil.

Les nominations et les réélections d'administrateurs sont soumises à une procédure rigoureuse et transparente.

Le conseil établit des procédures de nomination et des critères de sélection pour les administrateurs en prévoyant, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs et pour les administrateurs non exécutifs.

Le président veille à ce que les procédures de nomination établies soient effectivement mises en œuvre.

Le président ou un autre administrateur non exécutif conduit le processus de nomination. Un comité est spécialement constitué pour traiter les nominations.

Toutes les nominations et réélections des administrateurs doivent être fondées sur le mérite et des critères objectifs.

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

L'évaluation des candidats se fait en vue de déterminer l'adéquation entre les compétences et l'expérience qu'ils présentent et celles définies par le conseil.

Dans le cas d'une première nomination, le président s'assure que, avant d'envisager l'approbation de la candidature, le conseil ait reçu des informations détaillées sur le candidat : son curriculum vitae, l'évaluation faite de sa candidature, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.

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

Les candidats adéquats sont recommandés par le comité de nomination au conseil, qui statuera sur la proposition de nomination ou de réélection.

La proposition de nomination est soumise à l'assemblée des actionnaires et est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que sur les autres fonctions qu'il exerce déjà. Le conseil précise s'il estime que le candidat remplit les conditions d'indépendance et indique la durée proposée pour le mandat.

Les informations ci-dessus seront rendues publiques par la société au moment de l'envoi de la convocation à l'assemblée générale et les éléments importants en sont repris dans le rapport annuel.

1.2.2.2. Administrateurs non exécutifs

Les administrateurs non exécutifs doivent être 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.

Les administrateurs non exécutifs s'engageront à avoir la disponibilité nécessaire pour l'exercice de leur mandat, tenant compte du nombre et de l'importance de leurs autres engagements.

Les modifications éventuelles apportées aux autres engagements ainsi que les nouveaux engagements éventuels en dehors de la société seront communiqués en temps utile au président du conseil.

Tout mandat d'administrateur non exécutif qui excède une période de douze ans sera soumis à un examen particulièrement rigoureux compte tenu de la nécessité

de renouveler progressivement le conseil. L'exercice d'un mandat au-delà d'une durée de douze ans peut constituer un élément significatif à prendre en considération pour déterminer l'indépendance de l'administrateur non exécutif.

I.2.2.3. Désignation du président

Un profil spécifique sera établi par le conseil pour la désignation du président, prenant en compte le rôle spécifique de ce dernier au sein du conseil, tel qu'il est décrit au point I.1.4.2. ainsi que dans d'autres dispositions du présent Code.

I.2.3. Formation et développement professionnel des administrateurs

I.2.3.1. Programme de formation

Les nouveaux administrateurs reçoivent une formation adéquate leur permettant de contribuer de manière efficace et dans les meilleurs délais aux travaux du conseil.

Le président veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent une formation complète, formelle et sur mesure lors de leur entrée au conseil.

Le processus de formation doit permettre à l'administrateur d'appréhender les caractéristiques essentielles de l'entreprise, en ce compris celles de sa gouvernance, de sa stratégie, de ses politiques importantes ainsi que ses défis en termes de business et financiers. Le programme de formation inclut également des conseils sur les droits et obligations attachés à l'exercice du mandat d'administrateur.

Pour les nouveaux membres du comité d'audit, ce programme comprend les attributions du comité ainsi qu'une vue d'ensemble des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société. Il inclut également des contacts avec l'auditeur externe et les membres du management concernés en ces domaines.

Pour les administrateurs appelés à faire partie d'autres comités du conseil, le programme de formation comprend une description des attributions de ces comités ainsi que toute autre information liée au rôle spécifique du comité en question.

I.2.3.2. Développement professionnel

Les administrateurs mettent constamment à jour leurs compétences et connaissances ainsi que leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle dans le conseil et les comités du conseil. La société fournira les ressources nécessaires au développement et à la mise à jour des connaissances et compétences de ses administrateurs.

I.2.4. Evaluation de l'efficacité du Conseil d'administration

I.2.4.1. Généralités

Le conseil procède à une évaluation périodique formelle et rigoureuse de ses prestations et de celles de ses comités et administrateurs individuels.

Bien que l'évaluation relève de la compétence du conseil, celui-ci est assisté en cette matière par le comité de nomination et, le cas échéant, par des experts externes.

I.2.4.2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation régulière par le conseil de sa propre efficacité a pour objectif de favoriser l'amélioration continue de la gouvernance de l'entreprise.

Cette évaluation poursuit quatre objectifs:

- évaluer le fonctionnement du conseil;
- vérifier si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate;
- évaluer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil par sa présence aux réunions et son engagement constructif dans les discussions et les prises de décision;
- vérifier si la composition actuelle du conseil correspond à celle qui est souhaitée.

I.2.4.3. Evaluation des administrateurs

Une évaluation périodique de la contribution de chaque administrateur est conduite en vue de déterminer l'adaptation éventuelle de la composition du conseil prenant en compte les changements de circonstances.

L'évaluation individuelle porte sur l'efficacité de la contribution et l'engagement de chaque administrateur (en ce compris le temps consacré aux réunions du conseil et des comités ainsi qu'à ses autres obligations). Une attention particulière doit être attachée à l'évaluation du président du conseil.

Le conseil détermine la conduite qu'il entend suivre, prenant en compte les enseignements qui résultent du processus d'évaluation, tant en termes de points forts qu'en termes de faiblesses à rencontrer de manière appropriée. Ce processus conduit, le cas échéant, à considérer la nomination de nouveaux membres ou le non-renouvellement du mandat d'administrateur venant à échéance.

I.2.4.4. Evaluation du Conseil et de ses Comités

Le conseil est responsable de la qualité de sa propre performance.

Afin d'assurer une amélioration permanente de son efficacité, le conseil évalue de manière approfondie son fonctionnement et celui de ses comités; cette évaluation se fait à intervalles réguliers (par exemple, au moins tous les deux ou trois ans).

Afin de contribuer à l'amélioration des performances du conseil, les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation régulière (de préférence au moins une fois par an) de leur interaction avec le senior management.

I.2.5. Rémunération des administrateurs

I.2.5.1. Généralités

Le niveau des rémunérations doit être suffisant pour attirer, garder et motiver des administrateurs ayant le profil défini par le conseil.

Rémunérations des administrateurs non exécutifs

Les rémunérations des administrateurs non exécutifs doivent être en rapport avec leurs responsabilités et le temps consacré à leur fonction.

Les administrateurs non exécutifs reçoivent exclusivement une rémunération fixe. Ils ne perçoivent pas de rémunérations liées aux performances, telles que bonus, formules d'intéressement à long terme, ni avantages en nature et ils ne bénéficient pas de plans de pension.

Conformément au droit belge, il peut être mis fin au mandat des administrateurs à tout moment sans compensation sous quelque forme que ce soit.

Rémunérations des administrateurs exécutifs

Les recommandations relatives aux rémunérations des administrateurs non exécutifs s'appliquent pour les rémunérations des administrateurs exécutifs, pour ce qui concerne l'exercice de leur mandat d'administrateur.

Les recommandations relatives aux rémunérations du senior management s'appliquent pour les rémunérations des administrateurs exécutifs, pour ce qui concerne l'exercice de leur fonction d'exécutif.

I.2.5.2. Informations à publier

Le rapport annuel contient des informations complètes et détaillées sur le montant des rémunérations reçues par chaque administrateur non exécutif.

Le rapport annuel contient les informations relatives aux rémunérations attribuées aux administrateurs exécutifs en leur qualité d'administrateurs et de membres du senior management telles que détaillées au point II.5.2.

Les informations à publier relatives aux administrateurs doivent être établies sur base consolidée.

I.3. Comités du Conseil

I.3.1. Règles communes

I.3.1.1. Rôle et compétences

Le conseil constitue des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen de problèmes spécifiques et de le conseiller sur ces sujets. La prise de décisions reste une compétence du conseil.

Ces comités sont mandatés pour analyser des problèmes techniques spécifiques et faire rapport au conseil pour lui permettre de prendre ses décisions ou d'exercer sa fonction de suivi («monitoring»).

Le conseil constitue un comité d'audit qui l'assiste dans l'exercice de ses responsabilités de contrôle au sens le plus large du terme.

Le conseil constitue un comité de nomination et un comité de rémunération.

Le comité de nomination et le comité de rémunération peuvent être combinés à condition que leurs membres remplissent les conditions s'appliquant pour la participation au comité de rémunération.

Le conseil peut décider de constituer tous autres comités qu'il juge nécessaire. Sauf décision contraire du conseil, les dispositions générales relatives aux comités s'appliqueront également à ces comités.

I.3.1.2. Composition et fonctionnement

Le conseil arrête le règlement des comités qui détaille le rôle, la composition et les procédures de chaque comité. Sauf disposition particulière, les règles de fonctionnement du conseil s'appliquent par analogie aux réunions des comités.

Le président veille à ce que le conseil nomme les membres et les présidents des comités. Il peut se faire assister dans cette tâche par le comité de nomination.

Une attention particulière doit être accordée à la composition de ces comités du conseil. Chaque comité comprendra au moins trois membres.

Vu leur rôle dans l'approche des conflits d'intérêts potentiels les comités seront composés majoritairement d'administrateurs non exécutifs, sauf si des règles plus strictes spécifiques à certains comités sont d'application. La composition concrète doit tenir compte des besoins spécifiques, du rôle ou des compétences nécessaires pour le fonctionnement optimal de chaque comité.

Le président du conseil dispose d'une invitation permanente aux réunions des comités du conseil dont il ne ferait pas partie.

Chaque comité invite à ses réunions toute personne de son choix.

Chaque comité peut recourir, à sa discrétion et aux frais de la société, à des avis professionnels externes sur toute matière relevant de ses compétences spécifiques, après avoir dûment informé le président du conseil.

Après chacune de ses réunions, chaque comité fera rapport au conseil sur ses délibérations et conclusions.

I.3.1.3. Information à publier

Le règlement de chaque comité est inclus dans la déclaration de gouvernance de la société.

I.3.2. Comité d'audit

I.3.2.1. Composition

Le conseil constitue un comité d'audit dont tous les membres sont des administrateurs non exécutifs indépendants. Le conseil s'assurera que par sa composition le comité dispose des compétences nécessaires à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière financière.

Le président du conseil ne peut pas faire partie du comité d'audit.

Les nominations se font pour une période de trois ans, qui peut être prolongée au maximum pour deux autres périodes consécutives de trois ans, à condition que les membres continuent à satisfaire aux critères d'indépendance.

I.3.2.2. Rôle

Le conseil détermine le rôle du comité d'audit. Celui-ci fera régulièrement rapport au conseil sur l'exécution de ses tâches en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration sont nécessaires et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.

Le comité d'audit s'assure de l'établissement d'un programme d'audit à long terme, couvrant avec une récurrence adéquate l'ensemble des activités de la société.

Les maisons mères s'assurent que les audits réalisés et les rapports qui en sont faits couvrent le groupe dans son ensemble.

Reporting financier

Le comité d'audit procède à l'examen du reporting financier, avec pour objectif de s'assurer que les états financiers présentent une vue exacte, fidèle et compréhensible de la situation et des perspectives de la société, sur base statutaire et consolidée.

Cet examen porte non seulement sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière et des méthodes comptables mais aussi sur la qualité et la cohérence de l'information financière.

Il porte sur l'information périodique et occasionnelle avant sa diffusion publique et est basé sur un programme d'audit adopté par le comité.

Le comité discute les problèmes significatifs que présente le reporting financier avec le senior management et l'auditeur externe.

Contrôles internes

Le comité d'audit procède à l'examen des systèmes de contrôle interne mis en place par le senior management.

Le comité d'audit examine et approuve les commentaires relatifs au contrôle interne à publier dans le rapport annuel.

Le comité d'audit examine les dispositions spécifiques par lesquelles le personnel peut confidentiellement faire part de ses préoccupations à propos de certaines irrégularités éventuelles en matière de reporting financier ou sur d'autres sujets. Au cas où la mise en place d'un tel processus est jugée appropriée, des dispositions sont prises pour permettre un examen indépendant adéquat de ces problèmes ainsi que pour en assurer le suivi qui s'indique.

Gestion des risques

Le comité d'audit vérifie l'efficacité des systèmes mis en place pour identifier, évaluer et gérer les risques inhérents aux activités de la société.

Le comité d'audit examine les commentaires sur la gestion des risques à publier dans le rapport annuel.

Processus d'audit interne

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.

Le comité d'audit vérifie l'efficacité de la fonction d'audit interne de la société.

Le comité d'audit approuve la nomination et la révocation du responsable de l'audit interne ainsi que le plan d'audit interne et le budget y afférent. Il discute au moins deux fois par an avec l'auditeur interne un rapport portant sur les activités de l'audit interne, la couverture des risques ainsi que la qualité du contrôle interne et de la gestion des risques.

L'auditeur interne doit pouvoir s'adresser directement et sans limitation au président du comité d'audit et au président du conseil.

Le comité d'audit examine l'efficacité de l'audit interne en tenant compte de la complémentarité entre la fonction de l'audit interne et celle de l'audit externe.

Processus d'audit externe

Le comité d'audit supervise les relations de la société avec l'auditeur externe.

Le comité d'audit est chargé de faire des recommandations au conseil sur la nomination, le renouvellement du mandat ou la révocation de l'auditeur externe ainsi que de proposer les rémunérations et les conditions d'engagement dudit

auditeur. Conformément au Code des sociétés, ces propositions doivent être soumises à l'approbation des actionnaires.

Le comité vérifie l'indépendance du réviseur, spécialement en application des dispositions du Code des sociétés et de l'arrêté royal du 4 avril 2003 y relatives.

Le comité d'audit contribue également au développement et à la mise en place d'une politique spécifique portant sur les conditions d'engagement de l'auditeur externe pour des missions qui ne relèvent pas de la mission d'audit externe, prenant en compte les exigences du Code des sociétés. Le comité d'audit vérifie si la politique adoptée est respectée.

Enfin, le comité d'audit procède à l'examen de l'efficacité de l'audit externe au regard des normes professionnelles et réglementaires.

Compliance

Le comité d'audit examine l'efficacité des systèmes mis en place pour assurer le respect de toutes les dispositions légales et réglementaires applicables à la société, ainsi que des codes de conduite propres à la société, si celle-ci en a établi.

I.3.2.3. Fonctionnement

Le comité d'audit se réunit au moins trois fois par an. Chaque année, il réexamine son règlement, évalue sa propre efficacité et recommande au conseil les ajustements nécessaires.

Au moins deux fois par an, le comité d'audit rencontre l'auditeur interne et l'auditeur externe pour procéder à un échange de vues sur toute question relevant de sa compétence et sur toutes autres matières résultant du processus d'audit.

I.3.3. Comité de nomination

I.3.3.1. Composition et fonctionnement

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

Le président ou un administrateur non exécutif préside le comité.

Le président du conseil ne préside pas le comité de nomination lorsque celui-ci est appelé à traiter de la désignation de son successeur.

Le comité de nomination se réunit au moins une fois par an et chaque fois que des modifications doivent avoir lieu au sein du conseil, que ce soit pour une nomination ou une réélection.

Le CEO participe aux réunions du comité de nomination lorsque celui-ci traite de la nomination des membres du senior management.

Dans l'exercice de ses responsabilités, le comité de nomination utilise les ressources qu'il juge appropriées, y compris les conseils externes.

I.3.3.2. Rôle

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

Dans ce contexte, le comité de nomination formule des recommandations au conseil concernant la nomination des administrateurs et en particulier:

- il établit les procédures de nomination des administrateurs;
- il évalue périodiquement la taille et la composition du conseil et fait des recommandations concernant toute modification jugée appropriée;
- il identifie et propose à l'approbation du conseil les candidatures en cas de fonctions vacantes à pourvoir;
- il examine dûment les questions relatives au planning des successions.

En outre, sauf décision contraire du conseil, le comité de nomination assiste celui-ci dans la nomination des membres du senior management.

I.3.4. Comité de rémunération

I.3.4.1. Composition et fonctionnement

Le conseil constitue un comité de rémunération dont tous les membres sont des administrateurs non exécutifs et la majorité des membres sont indépendants. Le comité est présidé par le président ou un administrateur non exécutif.

Le comité de rémunération se réunit au moins deux fois par an.

Le CEO participe aux réunions du comité de rémunération lorsque celui-ci traite de la rémunération des membres du senior management

I.3.4.2. Rôle

Le conseil charge le comité de rémunération de faire ou d'examiner des propositions portant sur:

- la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et les propositions à soumettre aux actionnaires;
- la politique de rémunération des membres du senior management, qui porte au moins sur :
 - les principales conditions contractuelles, en ce compris les caractéristiques principales des plans de pensions et les arrangements prévus en cas de fin anticipée des relations contractuelles;
 - les rémunérations, y compris:

- l'importance relative de chaque composante de la rémunération;
- les critères de performance pour les composantes variables de la rémunération;
- les avantages complémentaires.

En outre, sauf décision contraire du conseil, le comité de rémunération assiste le conseil dans la fixation des rémunérations individuelles en ce compris, selon les situations, les bonus et les formes d'intéressement à long terme liées ou non aux actions de la société, sous forme d'options ou d'autres instruments financiers.

Le comité de rémunération est également responsable de l'établissement des critères de sélection ainsi que du choix et de la mission de tout consultant externe qui l'assiste. Une déclaration indiquant si le consultant entretient d'autres relations avec la société est requise.

II. Senior management

II.1. Définition et rôle du Senior management

II.1.1. Définition

Le conseil détermine la structure du senior management qu'il juge appropriée au regard des besoins de la société.

Le senior management comprend au moins tous les administrateurs exécutifs et lorsqu'il existe un «management committee», tous les membres de ce dernier, qu'il soit ou non constitué par application de l'article 524 bis du Code des sociétés.

La société renseigne dans sa déclaration de gouvernance les membres de son senior management.

II.1.2. Rôle

Le senior management assure la gestion de la société dans le cadre des responsabilités et des obligations que le conseil lui confie.

Le conseil détermine les responsabilités et devoirs du senior management en appliquant une procédure convenue entre le conseil et le senior management.

Le senior management dispose des degrés de liberté nécessaires et suffisants lui permettant de proposer la stratégie de la société, et de mettre en œuvre la stratégie arrêtée par le conseil, prenant en compte les valeurs, le profil de risque et les politiques importantes de l'entreprise.

Le conseil confie au senior management les pouvoirs nécessaires pour le mettre dans la capacité d'assumer ses responsabilités et obligations.

Le conseil arrête le règlement du senior management, en ce compris son rôle, ses pouvoirs, sa composition et son mode de fonctionnement. Ce règlement est inclus dans la déclaration de gouvernance de la société.

II.2. Responsabilité à l'égard du Conseil

Le senior management rend compte au conseil de l'exercice de ses responsabilités.

Le senior management fournit en temps utile au conseil toutes les informations nécessaires pour l'exécution par ce dernier de ses responsabilités.

Il est de la responsabilité du senior management de soumettre au conseil une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société.

Le senior management organise les contrôles internes, en ce compris, notamment les systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres.

Le senior management est responsable de la préparation (exhaustivité, ponctualité, fiabilité et exactitude) des états financiers de la société conformément aux principes comptables et aux politiques approuvés par le conseil.

II.3. Politique de prise de décisions

Des procédures claires doivent exister pour les points suivants:

- **propositions par le senior management de décisions à prendre par le conseil;**
- **prise de décisions par le senior management;**
- **reporting sur les décisions clés prises par le senior management, sur la base de ses pouvoirs propres; et**
- **représentation de la société à l'égard des tiers.**

Le conseil et le senior management doivent respecter les procédures convenues. Celles-ci sont revues et adaptées si l'exercice efficace de leurs responsabilités respectives le requiert.

Les pouvoirs de représentation, exercés seul ou conjointement, et les limitations de ces pouvoirs sont définis clairement compte tenu de la manière dont le conseil a confié la gestion de la société au senior management et des dispositions correspondantes du Code des sociétés. Toutes les personnes concernées doivent connaître en détail l'étendue de ces pouvoirs.

II.4. Transactions sur les actions de la société et transactions entre la société et les membres du Senior management

Le règlement relatif aux transactions sur les actions de la société est d'application pour le senior management (voir I.1.5.4).

Le conseil établit une politique relative aux transactions entre la société et les membres du senior management et la décrit dans sa déclaration de gouvernance d'entreprise.

Les transactions éventuelles entre la société et les membres du senior management ne peuvent être conclues qu'aux conditions normales de marché.

II.5. Nomination, rémunération et évaluation

II.5.1. Nomination

Le conseil arrête les procédures d'application relatives à la nomination des membres du senior management.

II.5.2. Rémunération

II.5.2.1. Politique de rémunération

Le conseil détermine la politique de rémunération du senior management.

Le niveau et la structure des rémunérations du senior management doivent permettre le recrutement, la fidélisation et la motivation de professionnels ayant les qualifications et l'expertise requises, compte tenu de la nature et de l'importance de leurs responsabilités individuelles.

Une partie adéquate des rémunérations du senior management doit être liée aux performances de la société et des individus de manière à faire correspondre les intérêts du senior management avec ceux de la société et des actionnaires.

Dans le cas où les membres du senior management perçoivent une partie de leur rémunération sous forme de bonus annuels, l'attribution de cette rémunération doit être déterminée par l'application de critères adéquats et objectifs de mesure de la performance représentatifs de l'accroissement de la valeur de la société.

Les programmes d'intéressement à long terme liés aux actions de la société doivent être approuvés par l'assemblée des actionnaires.

En principe, les actions attribuées ou toute autre forme de rémunération différée ne peuvent pas être attribuées définitivement, et les options ne peuvent pas être exercées, moins de trois ans après leur attribution initiale.

Les engagements pris en termes d'indemnités en cas de cessation anticipée de la fonction de membre du senior management doivent faire l'objet d'un examen rigoureux par le conseil. L'objectif doit être d'éviter de récompenser des performances insatisfaisantes.

Si un membre du senior management est également administrateur, ses rémunérations doivent comprendre celles qu'il reçoit en cette dernière qualité.

II.5.2.2. Procédure

Le conseil arrête une procédure formelle et transparente concernant les rémunérations du senior management.

Personne ne peut être impliqué dans la prise de décisions concernant ses propres rémunérations.

II.5.2.3. Informations à publier

Les informations à publier concernant les rémunérations du senior management permettent aux actionnaires d'avoir une vue correcte du montant et de la structure de ses rémunérations

Les informations concernant les rémunérations sont établies sur base consolidée.

CEO

Le rapport annuel contient les informations relatives à la rémunération du CEO, avec le détail suivant:

- Rémunération de base.
- Rémunération variable : toute forme de bonus relatif à l'exercice faisant l'objet du rapport annuel.
- Autres composantes de la rémunération, telles que coût de pension, couverture d'assurances, valeur monétaire des autres avantages en nature en les complétant d'explications et, si approprié, de montants spécifiques.

Si le CEO est également membre du conseil, le rapport annuel contient également une information complète et détaillée de la rémunération qu'il reçoit en cette qualité.

Autres membres du senior management

Pour les autres membres du senior management, le rapport annuel contient, au moins, le montant total de leur rémunération, scindée en trois montants globaux:

- Rémunération de base.
- Rémunération variable: toute forme de bonus relatif à l'exercice faisant l'objet du rapport annuel.
- Autres composantes de la rémunération, telles que coût de pension, couverture d'assurances, valeur monétaire d'autres avantages, en nature en les complétant d'explications et, si approprié, de montants spécifiques.

Si des membres du senior management sont également membres du conseil, le rapport annuel contient également une information complète et détaillée de la rémunération qu'ils reçoivent en cette qualité.

Options et autre rémunération liée à des actions

Le rapport annuel contient une information, sur base individuelle pour le CEO et chacun des autres membres du senior management, donnant le nombre et les caractéristiques des rémunérations attribuées sous forme d'options ou d'autres instruments financiers dont la valeur est liée à celle des actions de la société.

II.5.3. Evaluation

Des procédures d'évaluation et d'examen des performances du senior management sont établies.

Le comité de rémunération discute, au moins une fois par an, avec le CEO, du fonctionnement et de la performance du senior management sur base de critères clairement définis.

II.5.4. Dispositions en cas de fin anticipée des relations contractuelles.

Le rapport annuel contient une information sur les termes principaux convenus avec le senior management en cas de fin anticipée des relations contractuelles.

III. Les actionnaires

III.1. Relations de la société avec ses actionnaires

La société s'efforce de faciliter au maximum l'accès à l'information pour ses actionnaires.

La société rend les informations utiles accessibles par le biais de canaux électroniques en vue des assemblées générales.

Les statuts et la déclaration de gouvernance sont disponibles à tout moment.

L'assemblée des actionnaires doit servir de lieu et de moment privilégiés de communication avec les actionnaires et le conseil encourage la participation de ceux-ci.

Le conseil informe les actionnaires de manière à leur permettre d'exercer leurs droits en toute connaissance de cause à l'égard des décisions qu'ils sont appelés à prendre.

Lors de la convocation aux assemblées, la société communique les explications adéquates concernant l'ordre du jour et les résolutions proposées par le conseil.

Le président encourage les administrateurs à assister aux assemblées des actionnaires. Il prend également les mesures adéquates pour qu'il soit répondu aux questions pertinentes formulées par des actionnaires.

La société facilite l'exercice des droits statutaires des actionnaires.

La société facilite le vote en cas d'absence par l'utilisation de procurations.

III.2. Communication avec les actionnaires

III.2.1. Dialogue avec les actionnaires

La société entretient avec les actionnaires un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs.

La société entretient suffisamment les contacts avec ses actionnaires pour s'informer de leurs problèmes et préoccupations.

La société communique à ses actionnaires un calendrier des informations périodiques et des assemblées générales.

III.2.2. Transparence de la structure de l'actionnariat

La société publie la structure de son actionnariat et de son contrôle ainsi que toute participation croisée importante dans la mesure où elle en a connaissance et dès qu'elle aura reçu l'information à ce sujet.

La société rendra publics les principaux actionnaires avec une description de leurs droits de vote et droits de contrôle spéciaux et, s'ils agissent de concert, une description des éléments clés des accords d'actionnaires existants.

Les participations croisées égales ou excédant 5% du capital ou des droits de vote doivent être rendues publiques.

La société rend publiques les autres relations directes et indirectes entre elle-même et ses principaux actionnaires.

La société rend publiques les informations relatives aux administrateurs nommés sur proposition des principaux actionnaires et des actionnaires majoritaires.

III.3. Rôle des actionnaires de référence

Dans les sociétés ayant des actionnaires de référence, le conseil veillera à ce que ceux-ci usent judicieusement de leur position et qu'ils respectent les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires. A cet égard, l'indépendance de jugement et la composition équilibrée du conseil sont des éléments cruciaux.

III.4. Evaluation de la gouvernance de la société par les investisseurs

Etant donné que la mise en application souple du respect et de l'interprétation des dispositions du présent Code est basée sur la confiance dans la régulation par le marché, le conseil veille à ce que les investisseurs, et en particulier les investisseurs institutionnels, jouent un rôle important dans l'évaluation de la gouvernance de la société, qu'ils évitent de se limiter à un exercice formel de «box-ticking» et qu'ils confèrent l'importance qui convient aux facteurs significatifs sur lesquels leur attention est attirée.

Le conseil contribue à la prise en compte par les investisseurs des explications qu'il donne concernant les aspects pour lesquels la société n'applique pas les recommandations du présent Code, permettant aux investisseurs de se forger un jugement en connaissance de cause. Le conseil engage le dialogue avec les investisseurs si ceux-ci n'acceptent pas la position adoptée par la société, en soulignant les spécificités de l'entreprise, et, notamment, sa taille, la complexité de ses activités ainsi que la nature des risques et défis auxquels elle fait face.

C. INFORMATIONS A PUBLIER

Pour la publication d'informations en matière de gouvernance d'entreprise, le Code distingue les composantes suivants:

- la déclaration de gouvernance d'entreprise;
- le chapitre sur la gouvernance d'entreprise dans le rapport annuel.

En outre, les sociétés publient des mises à jour si certains événements surviennent ou en cas de modification des informations données dans leurs publications de gouvernance d'entreprise (déclaration et/ou rapport annuel).

L'information de gouvernance d'entreprise est communiquée et publiée conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 31 mars 2003 relatives à la publication d'informations occasionnelles. Cela signifie que les sociétés qui publient des informations de gouvernance d'entreprise:

- les communiquent à la CBFA sans délai et au plus tard au moment où ces informations sont mises à la disposition du public ou des détenteurs d'instruments financiers et
- communiquent à une agence de presse et à l'opérateur de marché, au moment de la publication, un exemplaire de l'information ou une note indiquant où les informations peuvent être obtenues.

Les sociétés qui utilisent leur site internet pour publier l'information prévue par l'arrêté royal précité respectent toutes les conditions qu'il contient et :

- prévoient une (sous-) rubrique sur la gouvernance d'entreprise dans la rubrique de leur site réservée à l'information financière et obligatoire ;
- publient la déclaration de gouvernance d'entreprise au moins par ce canal et
- indiquent dans la même (sous-) rubrique
 - l'information sur la gouvernance d'entreprise publiée sous d'autres formes ou par d'autres canaux (chapitre sur la gouvernance d'entreprise du rapport annuel, mises à jour de l'information sur la gouvernance d'entreprise...);
 - (un lien vers) la dernière version des statuts de la société ;
 - (un lien vers) le Code belge de gouvernance d'entreprise et
- indiquent un lien vers la déclaration de gouvernance d'entreprise dans le chapitre sur la gouvernance d'entreprise de la version électronique du rapport annuel.

Les sociétés qui n'utilisent pas leur site internet pour publier l'information prévue à l'arrêté royal précité publient leur déclaration de gouvernance d'entreprise au plus tard avec le chapitre sur la gouvernance d'entreprise dans leur rapport annuel.

Les mises à jour de l'information de gouvernance d'entreprise susceptibles d'influencer le cours de bourse sont soumises aux règles légales applicables à la publication d'informations sensibles. Pour les mises à jour qui ne sont pas susceptibles d'avoir une influence sur le cours de bourse, les sociétés établissent et publient elles-mêmes les dispositions qu'elles ont prises pour les rendre publiques.

I. Déclaration de gouvernance d'entreprise

L'objectif de cette déclaration est de définir et de décrire la politique de gouvernance d'entreprise de la société. Ce document contient une explication de l'étendue et des raisons des dérogations significatives au Code ainsi qu'une description des pratiques de gouvernance de l'entreprise. Il s'inspire de la structure ci-dessous et comprend des informations pertinentes, au moins, sur les points ci-après.

➤ Généralités

- La politique générale de gouvernance d'entreprise de la société.
- La structure de gouvernance adoptée par la société.
- L'adhésion générale de la société aux principes du Code belge de gouvernance d'entreprise.
- Les principes du Code auxquels la société déroge ainsi que l'explication de l'étendue et des raisons de toute dérogation significative.
- La date d'adoption ou de dernière mise à jour de la déclaration.
- Un commentaire des modalités de publication des mises à jour de la déclaration de gouvernance d'entreprise et/ou du chapitre gouvernance d'entreprise dans le rapport annuel (canaux, délais...).

➤ Conseil d'administration

- Les dispositions du Code concernant le conseil et ses comités auxquelles la société déroge ainsi qu'une explication de l'étendue et des raisons de toute dérogation significative.
- Un tableau des administrateurs comprenant les informations suivantes :
 - Leur qualité (président, exécutif, indépendant, autre non exécutif).
 - Leur participation à un comité (président ou membre).
- Le règlement du conseil, comprenant des informations significatives sur son rôle, sa composition et son fonctionnement:
 - Le rôle du conseil (I.1.2.).
 - L'équilibre prévu pour la composition du conseil (I.1.3.).
 - Les critères d'indépendance choisis par le conseil (I.1.3.).

- L'identification des administrateurs que le conseil considère comme indépendants, ainsi que l'argumentation en la matière (I.1.3.).
 - La séparation des responsabilités entre le président et le CEO (I.1.4.1.).
 - Le rôle du président (I.1.4.2.).
 - Les fonctions spécifiques des administrateurs (I.1.5.1. + I.1.5.2.).
 - Les règles relatives aux opérations sur les actions de la société (I.1.5.4.).
 - La politique de la société concernant les transactions entre la société et ses administrateurs (I.1.5.5).
 - Une description du mode de fonctionnement du conseil (I.2.1.).
 - La politique de communication de l'information au conseil et à ses membres (I.1.4.2.).
 - La désignation d'un secrétaire de la société (I.2.1.).
 - La procédure et les critères de sélection pour la nomination et la réélection des administrateurs (I.2.2.1. + I.2.2.3.).
 - La politique du conseil en matière de formation et de développement professionnel des administrateurs (I.2.3.).
 - Une description du processus d'évaluation de l'efficacité du conseil (I.2.4.).
 - La politique de rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs (I.2.5.4.1.).
- Les règlements des comités du conseil, comprenant des informations significatives sur leur rôle, leur composition et leur fonctionnement (I.3.1.3.).

Pour chaque comité du conseil:

- L'étendue du rôle consultatif qui lui est confié par le conseil (I.3.1.1. + I.3.2.2. + I.3.3.2. + I.3.4.2.).
- Les règles relatives à la composition du comité (I.3.1.2. + I.3.2.1. + I.3.3.1. + I.3.4.1.).
- Les règles relatives au fonctionnement du comité (I.3.1.2. + I.3.2.3. + I.3.3.1. + I.3.4.1.).
- Les règles relatives au reporting du comité au conseil (I.3.1.2. + I.3.2.2.).

Pour le comité d'audit:

- Les exigences relatives aux compétences des membres du comité, afin de s'assurer que le comité dispose de connaissances financières suffisantes (I.3.2.1.).
- La politique de contrôle du reporting financier (I.3.2.2.).
- La politique de vérification de l'efficacité de l'audit interne, du contrôle interne, des systèmes de gestion des risques et des systèmes mis en place pour assurer la «compliance» (I.3.2.2.).
- La politique de supervision des relations de la société avec le réviseur et de contrôle de l'indépendance de ce dernier (I.3.2.2.).
- La politique spécifique concernant les prestations de services autres que l'audit par le réviseur (I.3.2.2.).
- Le fait qu'un service d'audit interne a été mis en place ainsi que son rôle, sa structure et l'accès à l'information à l'intérieur de la société et du groupe (I.3.2.2.).

- Tout autre élément considéré comme significatif par la société.

➤ **Senior management**

- Les dispositions du Code concernant le senior management auxquelles la société déroge ainsi qu'une explication de l'étendue et des raisons de toute dérogation significative.
- Un tableau des membres du senior management comprenant des informations sur leur fonction.
- Le règlement du senior management comprenant des informations significatives sur la composition, le rôle et le fonctionnement du senior management :
 - La composition et la structure du senior management (II.1.1.).
 - Le rôle du senior management (II.1.2.).
 - Les responsabilités du senior management (II.1.2.).
 - La politique de prise de décision (II.3.).
- La politique de la société concernant les transactions entre la société et les membres du senior management (II.4.).
- Le processus de nomination (II.5.1.), la politique de rémunération (II.5.2.1.) et les procédures d'évaluation et de contrôle des performances (II.5.3.) du senior management.
- Dispositions contractuelles principales en cas de fin anticipée des relations contractuelles (II.5.4).
- Tout autre élément considéré comme significatif par la société.

➤ **Actionnaires**

- Les dispositions du Code concernant les actionnaires auxquelles la société déroge ainsi qu'une explication de l'étendue et des raisons de toute dérogation significative.
- Les mesures prises pour faciliter l'accès de l'information aux actionnaires (III.1.).
- Les mesures prises pour favoriser l'efficacité de l'assemblée générale en ce qui concerne la communication avec les actionnaires et leur participation à l'assemblée (III.1.).
- Les mesures prises pour faciliter l'exercice des droits sociétaires des actionnaires (III.1.).
- Les mesures prises pour dialoguer avec les actionnaires (III.2.1.).
- L'information sur la structure de l'actionariat (III.2.2.).
- L'information sur le rôle des actionnaires de référence (III.3.).
- La politique d'affectation du bénéfice de la société.
- Tout autre élément considéré comme significatif par la société.

Chaque société publie sa déclaration de gouvernance d'entreprise au plus tard au moment de la publication du rapport annuel relatif à l'exercice 2005.

II. Chapitre sur la gouvernance d'entreprise dans le rapport annuel

L'objectif du chapitre de gouvernance d'entreprise dans le rapport annuel est de publier le mode d'application des principes du Code et de fournir un aperçu des questions significatives de gouvernance de la société au cours de ce même exercice. Ce chapitre s'inspire de la structure ci-dessous et comprend, au moins, des informations pertinentes sur les éléments suivants.

➤ Généralités

- Une référence à la déclaration de gouvernance d'entreprise et un résumé des principales modifications qu'elle a subies pendant l'exercice ainsi qu'une explication de l'étendue et des raisons de tout changement significatif.
- Un commentaire des modalités de publication des mises à jour de la déclaration de gouvernance d'entreprise et/ou du chapitre sur la gouvernance d'entreprise dans le rapport annuel (canaux, délais....).

➤ Conseil d'administration

- Les dispositions du Code concernant le conseil et ses comités auxquelles la société a dérogé au cours de l'exercice ainsi que l'explication de l'étendue et des raisons de toute dérogation significative.
- Un tableau donnant la liste des administrateurs et reprenant les informations suivantes:
 - Nationalité, âge.
 - Date de première nomination, de dernière réélection et de fin du mandat en cours.
 - Qualité (président, exécutif, indépendant, autre non exécutif).
 - Participation à un comité (président ou membre).
 - Autres fonctions d'administrateur et engagements.
 - Expérience professionnelle.
- Un rapport sur le fonctionnement du conseil et de ses comités pendant l'exercice écoulé.

Pour le conseil:

- Un résumé des nominations et réélections décidées lors de la dernière assemblée générale des actionnaires avec indication des principales raisons de nomination ou réélection ainsi que la durée du mandat (I.2.2.).
- Le nombre de séances au cours de l'exercice (I.2.1.).

- Les principaux points traités.
- Un rapport sur les conflits d'intérêts survenus (I.1.5.3.).

Pour les comités du conseil:

- Tout changement de la composition des comités.
- Le nombre de réunions des comités pendant l'exercice (I.2.1.).
- Des indications sur la présence d'autres personnes aux réunions du comité (I.3.1.2.) avec, pour le comité de rémunération, l'indication de l'utilisation de consultants en rémunérations et leurs relations avec la société (I.3.4.1.).
- Les principaux points traités.
- Pour chaque administrateur individuel
 - Les transactions sur actions de la société effectuées pendant l'exercice (I.1.5.4.).
 - La liste des présences aux séances du conseil et aux réunions des comités (I.2.1.).
- L'information complète et détaillée sur les rémunérations reçues par chaque administrateur non exécutif (I.2.5.4.2.).
- Audit externe :
 - Identification du réviseur.
 - Montant total des rémunérations du réviseur (sur une base consolidée et non consolidée) avec une ventilation entre les rémunérations pour les services d'audit et les services autres que l'audit.
- Tout autre élément considéré comme significatif par la société.

➤ **Senior management**

- Les dispositions du Code concernant le senior management auxquelles la société a dérogé pendant l'exercice ainsi qu'une explication de l'étendue et des raisons de toute dérogation significative.
- Un tableau donnant la liste des membres du senior management comprenant les informations suivantes (II.1.1.) :
 - Nationalité, âge.
 - Fonction.
 - Autres mandats d'administrateur.
 - Expérience professionnelle.
- Tout changement de la composition du senior management.
- Les transactions sur les actions de la société effectuées pendant l'exercice.
- Le montant total des rémunérations du CEO, sur une base consolidée, (II.5.2.) avec une ventilation entre :
 - La rémunération de base.
 - La rémunération variable : toute forme de bonus relatif à l'exercice faisant l'objet du rapport annuel.
 - Les autres composantes de la rémunération, telles que coût de pension, couverture d'assurances, valeur monétaire des autres avantages en

nature, en les complétant d'explications et, si approprié, de montants spécifiques.

Si le CEO fait partie du conseil d'administration, le rapport annuel doit donner des informations complètes et détaillées sur le montant des rémunérations qu'il reçoit en cette qualité.

- Les rémunérations globales des autres membres du senior management (II.5.2.) avec une ventilation entre trois montants globaux:
 - La rémunération de base.
 - La rémunération variable: toute forme de bonus relatif à l'exercice faisant l'objet du rapport annuel.
 - Les autres composantes de la rémunération, telles que coût de pension, couverture d'assurances, valeur monétaire d'autres avantages, en nature en les complétant d'explications et, si approprié, de montants spécifiques.

Si certains membres du senior management font également partie du conseil d'administration, le rapport annuel doit donner des informations complètes et détaillées sur le montant des rémunérations qu'ils reçoivent en cette qualité.

- Publication, sur une base individuelle, des options ou autre rémunération liée aux actions accordées au CEO et aux autres membres du senior management (II.5.2.).
- Dispositions contractuelles principales en cas de fin anticipée des relations contractuelles (II.5.4.).
- Tout autre élément considéré comme significatif par la société.

➤ **Actionnaires**

- Les dispositions du Code concernant les actionnaires auxquelles la société a dérogé pendant l'exercice ainsi qu'une explication de l'étendue et des raisons de toute dérogation significative.
- Les modifications significatives de la structure de l'actionnariat de la société (III.2.2.).
- Les modifications significatives du rôle des actionnaires majoritaires (III.3.).
- La structure du capital à la clôture de l'exercice:
 - Le montant du capital ordinaire.
 - Les détails du capital autorisé.
 - Les changements intervenus dans le capital au cours des trois derniers exercices.
 - Les options, warrants et obligations convertibles en circulation.
- Tout autre élément considéré comme significatif par la société.

Chaque société publie ces informations au plus tard dans le rapport annuel relatif à l'exercice 2005.