

LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

9 Décembre 2004



LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	5
PREAMBULE	7
PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	11
PRINCIPE 1. LA SOCIETE ADOPTE UNE STRUCTURE CLAIRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	11
PRINCIPE 2. LA SOCIETE SE DOTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFECTIF ET EFFICACE QUI PREND DES DECISIONS DANS L'INTERET SOCIAL	12
PRINCIPE 3. TOUS LES ADMINISTRATEURS FONT PREUVE D'INTEGRITE ET D'ENGAGEMENT	14
PRINCIPE 4. LA SOCIETE INSTAURE UNE PROCEDURE RIGOREUSE ET TRANSPARENTE POUR LA NOMINATION ET L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES	15
PRINCIPE 5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CONSTITUE DES COMITES SPECIALISES	18
PRINCIPE 6. LA SOCIETE DEFINIT UNE STRUCTURE CLAIRE DE MANAGEMENT EXECUTIF	19
PRINCIPE 7. LA SOCIETE REMUNERE LES ADMINISTRATEURS ET LES MANAGERS EXECUTIFS DE MANIERE EQUITABLE ET RESPONSABLE	21
PRINCIPE 8. LA SOCIETE RESPECTE LES DROITS DE TOUS LES ACTIONNAIRES ET ENCOURAGE LEUR PARTICIPATION	23
PRINCIPE 9. LA SOCIETE ASSURE UNE PUBLICATION ADEQUATE DE SA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	25
Annexe A. Critères d'indépendance	27
Annexe B. Transactions sur actions et conformité à la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (abus de marché)	28
Annexe C. Comité d'audit	29
Annexe D. Comité de nomination	31
Annexe E. Comité de rémunération	32
Annexe F. Exigences de publicité	33
COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE	36



AVANT-PROPOS

Nos entreprises doivent relever le défi d'un environnement marqué par des changements radicaux comme la mondialisation des marchés, la modernisation des technologies de communication et l'élargissement de l'Union européenne, pour n'en citer que quelques-uns. Dans un tel environnement, elles doivent pouvoir s'appuyer sur un cadre réglementaire qui stimule l'efficacité et la compétitivité tout en encourageant des pratiques de gouvernance saines et transparentes.

C'est dans cette optique que la Commission européenne a lancé en 2003 son plan d'action visant à «la modernisation du droit des sociétés et au renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne» (ci-après, le «Plan d'Action»). La Commission européenne met actuellement ce Plan d'Action en oeuvre par le biais de diverses initiatives légales destinées à améliorer la gouvernance et à renforcer les droits des actionnaires. En Belgique, il existe trois ensembles de règles distinctes élaborées par différentes organisations et nécessitant une mise à jour et une consolidation.

Dans ce contexte, à l'initiative de la Commission Bancaire, Financière et des Assurances (CBFA), d'Euronext Bruxelles et de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB), la Commission Corporate Governance (ci-après, la Commission) a été créée pour rédiger un code unique des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise pour toutes les sociétés cotées en bourse. L'objectif de la Commission était d'élaborer un code aligné sur la pratique internationale et les recommandations de l'Union européenne.

Le 18 juin 2004, un projet a été soumis pour avis sur le site internet de la Commission. Cette consultation publique a rencontré un grand succès. Les commentaires reçus ainsi que les récentes initiatives de la Commission européenne ont aidé la Commission à finaliser le Code publié le 9 décembre 2004.

Le Code comporte un degré élevé de flexibilité, ce qui permet une adaptation à la taille, aux activités et à la culture de chaque société. Il est basé sur un système «se conformer ou expliquer» («comply or explain») qui offre la possibilité aux sociétés de déroger à ses dispositions lorsque leurs spécificités le justifient, et ce moyennant une explication adéquate.

Dans la ligne du Plan d'Action, le gouvernement doit désigner un code national de gouvernance d'entreprise. A cet égard, la Commission recommande aux autorités belges de reconnaître le présent Code comme le Code belge de référence.

Le contrôle de la conformité au Code dépend des actionnaires et des autorités du marché, complété éventuellement par d'autres mécanismes.

La Commission estime que le Code doit pouvoir être adapté à l'avenir afin de tenir compte de l'expérience acquise et de l'évolution des pratiques juridiques et de la vie des affaires. Dès lors, la Commission mettra tout en oeuvre pour assurer un suivi optimal.

Au nom de la Commission, je remercie tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce Code.



Maurice Lippens



1 Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance d'entreprise ?

La gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements en fonction desquels les sociétés sont gérées et contrôlées. Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre l'esprit d'entreprise et le contrôle ainsi qu'entre la performance et la conformité à ces règles.

En ce qui concerne **l'esprit d'entreprise**, les règles de gouvernance d'entreprise doivent non seulement faciliter une gestion axée sur la performance mais aussi fournir des mécanismes de direction et de leadership tout en assurant l'intégrité et la transparence du processus de prise de décisions.

Une bonne gouvernance d'entreprise doit permettre de fixer les objectifs de la société, les moyens 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 la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes (stakeholders).

Le contrôle implique l'évaluation effective des performances, la gestion attentive des risques potentiels et la surveillance appropriée des procédures et processus agréés.

A cet égard, il s'agit surtout de vérifier si des systèmes de contrôle rigoureux 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 sur ceux de la société.

2 Objectif principal du Code

L'objectif principal du Code est de contribuer à la création de valeur à long terme. Le succès des entreprises montre qu'une bonne gouvernance conduit à la création de richesse, non seulement pour les actionnaires mais aussi pour toutes les autres parties prenantes. A l'inverse, de récents exemples de mauvaises pratiques ont démontré qu'une gouvernance d'entreprise déficiente peut entraîner d'importantes pertes qui vont bien au-delà de la perte de valeur pour les actionnaires.

Des pratiques de gouvernance d'entreprise basées sur la transparence et la responsabilité renforceront la confiance des investisseurs dans les sociétés et profiteront aux autres parties prenantes. Une bonne gouvernance permet aux sociétés d'avoir accès à un financement externe à un moindre coût. Ceci entraîne des avantages macroéconomiques comme l'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques ainsi que la protection des investissements privés.

3 Cadre de référence du Code

Le présent Code de gouvernance d'entreprise doit être considéré comme complémentaire à la législation belge : aucune des dispositions du Code ne peut être interprétée comme contraire au droit belge.

Pour la rédaction du Code, la Commission s'est basée sur la législation belge existante relative aux sociétés et en particulier sur les dispositions du Code belge des sociétés et sur le droit financier applicable aux sociétés cotées en bourse.

Pour l'élaboration du Code, la Commission a aussi tenu largement compte des initiatives récentes de la Commission européenne et plus spécifiquement de celles qui visent à mettre en œuvre le Plan d'Action adopté en 2003 en vue de la «modernisation du droit des sociétés et le renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne».

Le Code a été rédigé sur la base du modèle moniste et d'autres spécificités belges comme la structure de l'actionnariat des sociétés. Ce choix se justifie par la pratique courante en Belgique.

4 Structure, contenu et caractéristiques du Code

La Commission a choisi une approche flexible basée sur le système «se conformer ou expliquer» («comply or explain»). Cette approche existe depuis longtemps dans de nombreux pays et la souplesse qu'elle offre y rencontre un accueil favorable de la part des conseils d'administration comme de celle des investisseurs. Elle est également recommandée par l'OCDE et la Commission européenne.

En effet, l'application stricte et rigide d'un ensemble détaillé de règles ne permet pas la prise en considération des spécificités des sociétés, comme leur taille, la structure de leur actionnariat, leurs activités, leur exposition aux risques et leur structure de gestion. Un code basé sur une approche rigide risquerait donc de n'être pas respecté par les sociétés auxquelles il est destiné.

Le Code comprend trois ensembles de règles : les **principes**, les **dispositions** et les **lignes de conduite**.

La Commission a formulé neuf **principes** qu'elle considère comme les piliers sur lesquels repose une bonne gouvernance d'entreprise. Ces principes sont d'une portée suffisamment large pour que toutes les sociétés puissent y adhérer, quelles que soient leurs spécificités. Toutes les sociétés doivent les appliquer sans exception.

Les **dispositions** (dont certaines sont détaillées dans les Annexes) sont des recommandations qui décrivent comment appliquer les principes. Il est demandé aux sociétés de se conformer aux dispositions ou d'expliquer pourquoi elles y dérogent compte tenu de leur situation spécifique. En effet, bien qu'il soit attendu des sociétés cotées qu'elles se conforment la plupart du temps aux dispositions du Code, il est reconnu que la non-application de certaines dispositions peut être justifiée dans des circonstances particulières.

Les sociétés cotées de plus petite taille, en particulier celles qui viennent d'entrer en bourse, ainsi que les jeunes sociétés en croissance, 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 ces cas, les sociétés doivent déterminer les règles les plus adaptées à leur situation spécifique et fournir une explication dans le Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

Les dispositions sont complétées par des **lignes de conduite**, à savoir des conseils sur la manière dont la société doit appliquer ou interpréter les dispositions du Code. La plupart des lignes de conduite ont un caractère qualitatif et ne se prêtent pas à une évaluation en termes de conformité. Elles ne sont, dès lors, pas soumises à l'obligation de «se conformer ou d'expliquer».

5 Informations à publier

La transparence -par le biais de la publication des informations- est un élément essentiel du Code. En effet, la publication est fondamentale pour permettre le fonctionnement effectif du contrôle externe. C'est pourquoi les dispositions du Code visent à mettre en place un niveau élevé de transparence en matière de gouvernance d'entreprise.

La transparence résulte de la publication d'informations dans deux documents différents : la **Charte de gouvernance d'entreprise** sur le site internet de la société, et le **Chapitre de gouvernance d'entreprise** du rapport annuel.

Dans la Charte de gouvernance d'entreprise, la société décrit les principaux aspects de sa gouvernance d'entreprise notamment sa structure, le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et de ses comités et d'autres points importants (par exemple, la politique de rémunération). Cette Charte doit être mise à jour régulièrement.

Le Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel doit comporter davantage d'informations factuelles sur la gouvernance d'entreprise y compris les changements intervenus, ainsi que les événements pertinents de l'exercice écoulé, comme la nomination de nouveaux administrateurs, la désignation des membres des comités et la rémunération annuelle des membres du conseil d'administration.

6 Contrôle et respect du Code

Contrairement à certains pays voisins, les sociétés cotées belges sont souvent contrôlées par un ou plusieurs actionnaire(s) important(s). Il n'est donc pas possible de se fonder uniquement sur le contrôle par le marché pour garantir que les sociétés cotées se conforment correctement au Code. C'est pourquoi la Commission a choisi un système de contrôle combiné reposant sur le conseil d'administration, les actionnaires de la société et la Commission Bancaire, Financière et des Assurances (CBFA), complété éventuellement par d'autres mécanismes.

- Le conseil d'administration

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

- Actionnaires

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

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

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

- CBFA

La Commission Bancaire, Financière et des Assurances (CBFA), 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 moral dans la mise en œuvre des mesures de publicité recommandées par le Code aux sociétés belges cotées en plus des obligations prévues par les lois et règlements en vigueur.

L'existence et l'acceptation par le monde financier belge d'un Code unique de gouvernance d'entreprise (initié par la FEB et Euronext Bruxelles) 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. Dans le cas où contrairement au Principe 9 et à l'Annexe F, un élément spécifique prévu par le Code n'a pas été publié, 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, le cas échéant, de l'inviter à expliquer pourquoi elle déroge à cette disposition spécifique du Code. Le rôle de la CBFA se limite à vérifier si le principe «se conformer ou expliquer» est appliqué et à recommander aux sociétés de le suivre. En outre, la CBFA 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 externe du respect du Code ne modifie pas sa responsabilité légale de contrôle.

7 Suivi

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

A l'invitation du Parlement, la Commission poursuivra sa réflexion, avec le gouvernement, sur le mécanisme le plus approprié de suivi du Code. Entre-temps, la Commission restera active pendant une période transitoire.

8 Champ d'application et entrée en vigueur

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

Le Code remplace les codes belges existants relatifs à la gouvernance d'entreprise pour les sociétés belges cotées, à savoir les Recommandations de la Fédération des Entreprises de Belgique publiées en janvier 1998 ainsi que les Recommandations publiées en décembre 1998 par la Bourse de Bruxelles (actuellement, Euronext Bruxelles) et la Commission Bancaire et Financière (actuellement, CBFA).

Le Code entre en vigueur le 1er janvier 2005. Lors de l'assemblée générale de 2005, la gouvernance d'entreprise devrait constituer un point d'information à prendre en considération. Dans la mesure du possible, une déclaration sur ce sujet devrait déjà figurer dans le rapport annuel de 2004, publié en 2005.

A partir du 1er janvier 2006, les sociétés cotées devront avoir publié une Charte de gouvernance d'entreprise reprenant leur structure et leurs politiques dans ce domaine.

Dans leur rapport annuel de 2005, publié en 2006, les sociétés cotées consacreront un chapitre spécifique à la gouvernance d'entreprise, qui présentera les pratiques de gouvernance de l'exercice écoulé et, le cas échéant, les explications aux dérogations au Code.

LES PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

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

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

Ligne de conduite Les responsabilités du conseil d'administration sont définies dans les statuts de la société et le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration. Il appartient au conseil d'administration de définir son règlement d'ordre intérieur en y détaillant ses responsabilités, ses obligations, sa composition et son fonctionnement dans les limites fixées par les statuts de la société.

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

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

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

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

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

- examine l'existence et le fonctionnement d'un système de contrôle interne, en ce compris l'identification et la gestion adéquates des risques (y compris les risques relatifs au respect de la législation et des règles existantes) ;
- prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états financiers ;
- examine les performances du management exécutif ;
- supervise les performances du commissaire et la fonction d'audit interne.

1.4. Le conseil d'administration décide de la structure du management exécutif et détermine les pouvoirs et les obligations qui sont confiés au management exécutif. Ceux-ci doivent être décrits dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et dans celui du management exécutif.

1.5. Une séparation nette des responsabilités à la tête de la société est opérée entre, d'une part, la responsabilité de la conduite du conseil d'administration et, d'autre part, la responsabilité exécutive de la conduite des activités de la société. La même personne ne peut pas exercer à la fois la présidence du conseil d'administration et la fonction de Chief Executive Officer (ci-après, «CEO»). La répartition des responsabilités entre le président du conseil d'administration et le CEO est clairement établie, mise par écrit et approuvée par le conseil d'administration.

Ligne de conduite Le président établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier.

1.6. Le conseil d'administration s'assure que ses obligations vis-à-vis de tous les actionnaires sont comprises et remplies. Il rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses responsabilités.

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

2.1. La composition du conseil d'administration doit assurer que les décisions soient prises dans l'intérêt social. Cette composition est basée sur une nécessaire diversité ainsi qu'une complémentarité d'expériences, de connaissances et de compétences. La liste des membres du conseil d'administration est publiée dans le Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel (ci-après, le «Chapitre GE du rapport annuel»).

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

2.2. Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne peut dominer la prise de décisions dans le conseil d'administration. Aucun membre individuel ne peut avoir de pouvoirs décisionnels excessifs. La moitié au moins du conseil d'administration est constituée d'administrateurs non exécutifs et au moins trois d'entre eux sont indépendants.

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

2.3. Pour être considéré comme indépendant, un administrateur doit être libre de toute relation d'affaires, de tout lien de proche parenté, ou de toute autre relation avec la société, ses actionnaires de contrôle ou le management de l'une ou des autres, qui crée un conflit d'intérêts susceptible d'affecter l'indépendance du jugement de cet administrateur.

Ligne de conduite Un actionnaire de contrôle est celui qui, seul ou de concert, contrôle directement ou indirectement une société au sens de l'article 5 du Code des sociétés.

Pour l'évaluation de l'indépendance, les critères de l'Annexe A sont pris en compte.

La société publie la liste des administrateurs qu'elle considère comme indépendants. Si un ou plusieurs des critères de l'Annexe A ne sont pas respectés, la société fait connaître les raisons pour lesquelles elle considère néanmoins cet administrateur comme indépendant.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.7. Le nombre des réunions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs sont publiés dans le Chapitre GE du rapport annuel.

Ligne de conduite Le conseil d'administration se réunit suffisamment fréquemment pour exercer efficacement ses obligations.

2.8. Le conseil d'administration nomme un secrétaire de la société. Celui-ci rapporte au conseil d'administration sur la manière dont les procédures, les règles et les règlements applicables à ce dernier sont suivis et respectés. Au besoin, le secrétaire de la société est assisté par le juriste d'entreprise. Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la société.

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

3.1. Dans les prises de décisions, l'indépendance de jugement est requise de tous les administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non et, pour les administrateurs non exécutifs, qu'ils soient indépendants ou non.

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

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

Ligne de conduite Les administrateurs exécutifs communiquent toutes les informations relatives aux affaires et aux finances de la société nécessaires au fonctionnement efficace du conseil d'administration.

Ligne de conduite Les administrateurs non exécutifs discutent de manière critique et constructive la stratégie et les politiques clés proposées par le management exécutif et contribuent à les développer.

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

3.4. Les administrateurs ne peuvent pas utiliser l'information reçue en leur qualité d'administrateurs à des fins autres que l'exercice de leur mandat.

Ligne de conduite Les administrateurs sont tenus de traiter avec prudence l'information confidentielle qu'ils reçoivent en leur qualité d'administrateur.

3.5. Chaque administrateur organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société. Tous les administrateurs informent le conseil d'administration des conflits d'intérêts quand ils surviennent et s'abstiennent de voter sur le point concerné conformément aux dispositions du Code des sociétés en la matière. Toute abstention motivée par un conflit d'intérêts est publiée conformément aux dispositions du Code des sociétés en ce domaine.

3.6. Le conseil d'administration établit une politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs lorsque ces transactions ou les autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêts. Cette politique est publiée dans la Charte GE. Les commentaires sur l'application de cette politique sont publiés dans le Chapitre GE du rapport annuel. Les transactions entre la société et les administrateurs doivent être conclues aux conditions normales de marché.

3.7. La société prend toutes les mesures nécessaires et utiles pour se conformer à la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (abus de marché). A cet égard, elle adhère au moins aux dispositions et lignes de conduite reprises à l'Annexe B.

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

Désignation et nomination

4.1. Une procédure rigoureuse et transparente est adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des réélections des administrateurs. Le conseil d'administration établit des procédures de nomination et des critères de sélection pour les administrateurs en prévoyant, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs et pour les administrateurs non exécutifs.

4.2. Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif conduit le processus de nomination. Le comité de nomination recommande des candidats appropriés au conseil d'administration. Celui-ci propose ensuite la nomination ou la réélection à l'assemblée générale.

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

4.4. Dans le cas d'une nouvelle nomination, le président du conseil d'administration s'assure qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, le conseil d'administration ait reçu des informations suffisantes sur le candidat : son curriculum vitae, l'évaluation basée sur l'interview initiale, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.

4.5. Les administrateurs non exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations, en particulier en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exercice de leur mandat. Ils ne peuvent envisager d'accepter plus de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées. Les modifications apportées aux autres engagements significatifs ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la société sont communiqués au président du conseil d'administration au moment où ils surviennent.

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

4.6. Toute proposition de nomination d'un administrateur par l'assemblée générale est accompagnée d'une recommandation du conseil d'administration basée sur l'avis du comité de nomination.

La proposition précise le terme proposé pour le mandat, qui n'excédera pas quatre ans. Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions qu'il exerce déjà.

Le conseil d'administration indique si le candidat répond aux critères d'indépendance.

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

Cette disposition s'applique également aux propositions de nomination émanant d'actionnaires.

4.7. Le conseil d'administration désigne son président.

Formation

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

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

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

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

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

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

Evaluation

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

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

Ligne de conduite Cette évaluation poursuit quatre objectifs :

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1. Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet. La prise de décisions reste une compétence collégiale du conseil d'administration. Le conseil d'administration établit et publie dans la Charte GE le règlement d'ordre intérieur de chaque comité en en détaillant le rôle, la composition et le fonctionnement.

5.2. Le conseil d'administration constitue un comité d'audit qui l'assiste dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large du terme. Le comité d'audit suit les dispositions de l'Annexe C.

5.3. Le conseil d'administration constitue un comité de nomination conformément aux dispositions de l'Annexe D.

5.4. Le conseil d'administration constitue un comité de rémunération conformément aux dispositions de l'Annexe E.

Ligne de conduite Le comité de nomination et le comité de rémunération peuvent être combinés à la condition que le comité ainsi combiné remplisse les exigences de composition du comité de rémunération.

5.5. Le président du conseil d'administration veille à ce que le conseil d'administration nomme les membres et le président de chaque comité. Chaque comité comprend au moins trois membres. La durée du mandat comme membre d'un comité n'excède pas celle du mandat d'administrateur.

Ligne de conduite La composition concrète d'un comité tient compte des besoins et qualifications nécessaires pour le fonctionnement optimal du comité.

Ligne de conduite Chaque comité peut inviter à ses réunions toute personne qui n'en fait pas partie.

5.6. Les comités du conseil d'administration sont habilités à demander des conseils professionnels externes aux frais de la société après en avoir informé le président du conseil d'administration.

5.7. Après chacune de ses réunions, chaque comité fait rapport au conseil d'administration sur ses conclusions et recommandations.

PRINCIPE 6. LA SOCIETE DEFINIT UNE STRUCTURE CLAIRE DE MANAGEMENT EXECUTIF

6.1. Le conseil d'administration arrête, en concertation étroite avec le CEO, le règlement d'ordre intérieur du management exécutif, en ce compris ses responsabilités, ses obligations, ses pouvoirs, sa composition et son mode de fonctionnement. Ce règlement d'ordre intérieur est publié dans la Charte GE.

6.2. Le management exécutif comprend au moins tous les administrateurs exécutifs. Lorsqu'il existe un comité de management, le management exécutif comprend également tous les membres de ce dernier, qu'il soit ou non constitué en application de l'article 524 bis du Code des sociétés. Une liste des membres du management exécutif est publiée dans le Chapitre GE du rapport annuel.

6.3. Le comité de nomination assiste le conseil d'administration pour la nomination et le plan de succession des membres du management exécutif, sauf décision contraire du conseil d'administration.

6.4. Le conseil d'administration confie au management exécutif les pouvoirs nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et obligations. Le management exécutif doit avoir une marge de manoeuvre suffisante pour proposer et mettre en place la stratégie de la société en tenant compte de ses valeurs, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés.

6.5. Le management exécutif

- est chargé de la conduite de la société ;
- met en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres) sans préjudice du rôle de suivi du conseil d'administration ;
- est responsable de la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers conformément aux normes comptables et aux politiques de la société ;
- soumet au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;
- fournit en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;
- rend compte au conseil d'administration de l'exercice de ses responsabilités.

6.6. Des procédures claires existent pour les points suivants :

- propositions par le management exécutif de décisions à prendre par le conseil d'administration ;
- prise de décisions par le management exécutif ;
- rapport au conseil d'administration sur les décisions clés prises par le management exécutif.

Ces procédures sont revues et adaptées si l'exercice efficace des pouvoirs et obligations respectives du conseil d'administration et du management exécutif le requiert.

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

6.7. La disposition 3.6. relative aux transactions entre la société et les administrateurs s'applique également aux transactions entre la société et les managers exécutifs.

6.8. La disposition 3.7. relative aux opérations d'initiés et aux manipulations de marché s'applique également aux managers exécutifs.

PRINCIPE 7. LA SOCIÉTÉ RÉMUNÈRE LES ADMINISTRATEURS ET LES MANAGERS EXÉCUTIFS DE MANIÈRE ÉQUITABLE ET RESPONSABLE

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

7.2. La société publie sa politique de rémunération dans sa Charte GE.

Rémunération des administrateurs non exécutifs

7.3. La rémunération des administrateurs non exécutifs est en rapport avec leurs responsabilités et le temps consacré à leur fonction.

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

Ligne de conduite Conformément au droit belge, il peut être mis fin «ad nutum» (à tout moment) au mandat de tout administrateur sans aucune forme de compensation.

7.5. Dans le Chapitre GE du rapport annuel, la société publie sur base individuelle le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs par la société ou toute autre entité appartenant au même groupe.

Rémunération des administrateurs exécutifs

7.6. Les dispositions relatives aux rémunérations des administrateurs non exécutifs s'appliquent aux rémunérations des administrateurs exécutifs en leur qualité d'administrateur.

7.7. Les dispositions relatives aux rémunérations des managers exécutifs s'appliquent aux rémunérations des administrateurs exécutifs en leur qualité d'exécutif.

Rémunération des managers exécutifs

7.8. Le conseil d'administration arrête des procédures formelles et transparentes concernant les rémunérations des managers exécutifs. Aucun individu ne peut être impliqué dans la prise de décisions concernant sa rémunération.

7.9. Le conseil d'administration détermine la politique de rémunération des managers exécutifs.

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

7.10. Si un membre du management exécutif est également administrateur exécutif, la détermination de sa rémunération tient compte de ce qu'il reçoit en qualité d'administrateur.

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

7.12. Dans le cas où les managers exécutifs sont susceptibles de toucher un bonus, celui-ci est déterminé sur base de critères de performances significatifs et objectifs destinés à améliorer la valeur de la société. Des procédures d'évaluation et d'examen des performances du management exécutif sont établies.

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

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

7.14. Le comité de rémunération discute, au moins une fois par an avec le CEO, à la fois du fonctionnement et de la performance du management exécutif. Le CEO n'est pas présent à la discussion de son évaluation. Les critères d'évaluation sont clairement définis.

7.15. Dans le chapitre GE du rapport annuel, la société publie, sur une base individuelle, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou toute autre entité appartenant au même groupe. Cette information est ventilée comme suit :

- rémunération de base ;
- rémunération variable : tout 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, avec explications, et, le cas échéant, les montants des principales composantes.

7.16. Dans le chapitre GE du rapport annuel, la société publie, sur une base globale, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du management exécutif par la société ou toute autre entité appartenant au même groupe. Cette information est ventilée comme suit :

- rémunération de base ;
- rémunération variable : tout 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, avec explications et, le cas échéant, les montants des principales composantes.

7.17. Pour le CEO et les autres membres du management exécutif, le Chapitre GE du rapport annuel contient une information individuelle donnant le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou d'autres droits d'acquérir des actions accordés au cours de l'exercice.

7.18. Dans le Chapitre GE du rapport annuel, la société publie les principales conditions contractuelles relatives à l'engagement et au départ des managers exécutifs.

Ligne de conduite Les engagements pris en termes d'indemnités en cas de départ anticipé doivent faire l'objet d'un examen rigoureux. L'objectif est d'éviter de récompenser des performances insatisfaisantes.

PRINCIPE 8. LA SOCIÉTÉ RESPECTE LES DROITS DE TOUS LES ACTIONNAIRES ET ENCOURAGE LEUR PARTICIPATION

Information des actionnaires

8.1. La société assure un traitement égal des actionnaires. Elle veille à ce que tous les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles.

Ligne de conduite La société engage avec les actionnaires un dialogue basé sur la compréhension mutuelle de leurs objectifs et de leurs préoccupations.

8.2. La société consacre une partie distincte de son site internet à la description des droits de participation et de vote des actionnaires à l'assemblée générale. Cette partie comporte également un calendrier des informations périodiques et des assemblées générales.

8.3. Les statuts et la Charte GE sont disponibles à tout moment.

8.4. La société publie dans sa Charte GE la structure de son actionnariat et celle de son contrôle ainsi que toute participation croisée supérieure à 5% des actions ou des droits de vote dans la mesure où elle en a connaissance et dès qu'elle a reçu l'information à ce sujet.

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

Assemblées générales

8.6. L'assemblée générale sert à communiquer avec les actionnaires et à encourager leur participation. Les actionnaires qui ne peuvent être présents doivent pouvoir voter in absentia, par exemple par procuration.

Ligne de conduite A cet égard, la société prend également en considération les spécificités de l'exercice de leurs droits par les actionnaires non résidents en Belgique. Dans le cadre légal existant, la société examine si l'utilisation de la technologie moderne peut offrir des solutions pour résoudre certains problèmes pratiques et s'il est possible de développer une approche adéquate à cet effet.

Ligne de conduite Seule ou avec d'autres sociétés cotées, la société recherche avec les intermédiaires financiers des méthodes visant à augmenter la participation à l'assemblée générale.

8.7. La société rend les informations utiles accessibles par le biais de canaux électroniques avant les assemblées générales.

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

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

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

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

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

Sociétés ayant un ou plusieurs actionnaire(s) de contrôle

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

Investisseurs

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

Ligne de conduite Le président demande aux investisseurs institutionnels des explications sur leur comportement de vote.

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

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

9.1. La société établit une Charte GE décrivant tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise, y compris au moins les éléments prévus par les dispositions de l'Annexe F.

9.2. La société déclare dans sa Charte GE qu'elle suit les principes de gouvernance d'entreprise fixés par le présent Code.

9.3. La Charte GE est mise à jour aussi souvent que nécessaire pour refléter à tout moment la gouvernance d'entreprise de la société. Elle est disponible sur le site internet de la société avec l'indication de la date de la dernière mise à jour.

9.4. La société publie dans son rapport annuel un Chapitre GE décrivant tous les événements pertinents concernant la gouvernance d'entreprise de l'exercice écoulé. Ce document comprend au moins les éléments cités dans les dispositions de l'Annexe F. Si la société n'applique pas totalement une ou plusieurs dispositions du Code, elle explique sa décision dans le Chapitre GE de son rapport annuel.

9.5. La société publie immédiatement toute information sensible ou toute modification des droits des actionnaires dans le cadre de la gouvernance d'entreprise.

Ligne de conduite Les informations sensibles ou toute modification de droits des actionnaires s'entendent au sens de l'article 6, §1 de l'arrêté royal du 31 mars 2003 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis aux négociations sur un marché réglementé belge.



ANNEXE A. CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

2.3./1. L'évaluation de l'indépendance tient compte des critères suivants :

- ne pas être administrateur exécutif ou délégué de la société ou d'une société liée et ne pas avoir occupé cette fonction au cours de l'une des trois années précédentes ;
- ne pas être un employé de la société ou d'une société liée et ne pas avoir occupé cette fonction au cours de l'une des trois années précédentes ;
- ne pas recevoir ou avoir reçu de rémunération supplémentaire significative de la société ou d'une société liée, à l'exclusion de la rémunération perçue en tant qu'administrateur non exécutif ;
- ne pas être actionnaire de contrôle ou détenir plus de 10% des actions, ni être administrateur ou manager exécutif d'un tel actionnaire ;
- ne pas avoir ou avoir eu pendant la dernière année de relations d'affaires significatives avec la société ou une société liée, directement ou comme associé, actionnaire, administrateur ou cadre supérieur d'une entité ayant ce type de relation ;
- ne pas être ou avoir été au cours de l'une des trois années précédentes un associé ou un employé du commissaire actuel ou précédent de la société ou d'une société liée ;
- ne pas être administrateur exécutif ou délégué d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif ou délégué de la société est administrateur non exécutif ou délégué et ne pas avoir d'autres liens significatifs avec des administrateurs exécutifs de la société à la suite d'engagements dans d'autres sociétés ou entités ;
- ne pas avoir exercé dans le conseil d'administration plus de trois mandats d'administrateur non exécutif ;
- ne pas être proche parent d'un administrateur exécutif ou délégué ou de personnes se trouvant dans les situations décrites ci-dessus.

2.3./2. Chaque fois qu'elle y est légalement requise, la société applique les critères de l'article 524 du Code des sociétés.

ANNEXE B. TRANSACTIONS SUR ACTIONS ET CONFORMITE A LA DIRECTIVE 2003/6/CE SUR LES OPERATIONS D'INITIES ET LES MANIPULATIONS DE MARCHÉ (ABUS DE MARCHÉ)

3.7./1. Le conseil d'administration élabore un ensemble de règles (ci-après, les «Règles») portant sur les obligations de conduite et de déclaration et relatives aux transactions sur les actions ou autres instruments financiers de la société (ci-après, les «titres de la société») effectuées pour compte propre par des administrateurs et d'autres personnes désignées. Les Règles précisent quelles sont les informations relatives à ces transactions et qui doivent être communiquées au marché.

- Ligne de conduite** Les Règles fixent les limites pour l'exécution de transactions sur les titres de la société pendant une période déterminée précédant la publication de ses résultats financiers («périodes fermées») ou toutes autres périodes considérées comme sensibles («périodes d'interdiction»).
- Ligne de conduite** Le conseil d'administration veille à ce que soit désigné un compliance officer dont les obligations et les responsabilités sont définies par les Règles. Le compliance officer a notamment pour mission d'assurer le suivi du respect des Règles par les administrateurs et les autres personnes désignées.
- Ligne de conduite** Les Règles disposent qu'avant toute transaction sur les titres de la société, un administrateur informe le compliance officer de la transaction qu'il envisage d'effectuer.
- Ligne de conduite** Lorsqu'un administrateur effectue une transaction sur les titres de la société et que le compliance officer a été informé, la transaction sera rendue publique conformément aux Règles.

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

ANNEXE C. COMITE D'AUDIT

5.2./1. Le conseil d'administration constitue un comité d'audit composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. La majorité des membres au moins est indépendante. Le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit. Le conseil d'administration s'assure que le comité dispose des compétences nécessaires suffisantes à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière financière.

5.2./2. Le conseil d'administration détermine le rôle du comité d'audit. Celui-ci rend régulièrement compte au conseil d'administration de l'exécution de ses tâches en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.

5.2./3. Les sociétés-mères s'assurent que les audits réalisés et les rapports qui en sont faits couvrent le groupe dans son ensemble.

Reporting financier

5.2./4. Le comité d'audit veille à l'intégrité de l'information financière donnée par la société, en particulier en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la société et son groupe. Ceci comprend les critères de consolidation des comptes des sociétés dans le groupe.

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

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

5.2./5. Le management informe le comité d'audit des méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles. Il convient, à cet égard, de prêter une attention particulière tant à l'existence qu'à la justification de toute activité exercée par la société dans des centres offshore et/ou par le biais de structures spécifiques ("special purpose vehicles").

5.2./6. Le comité discute les questions importantes en matière de reporting financier avec tant le management exécutif que le commissaire.

Contrôles internes et gestion des risques

5.2./7. Au moins une fois par an, le comité d'audit examine les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le management exécutif pour s'assurer que les principaux risques, (y compris les risques liés au respect de la législation et des règles en vigueur), sont correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance.

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

5.2./9. Le comité d'audit examine les dispositifs spécifiques par lequel le personnel de la société peut confidentiellement faire part de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière de reporting financier ou d'autres sujets. Au besoin, des mécanismes sont adoptés pour permettre une enquête proportionnée et indépendante à ce sujet ainsi que pour en assurer le suivi approprié et permettre au personnel d'informer directement le président du comité d'audit.

Processus d'audit interne

5.2./10. Une fonction d'audit interne indépendante est mise en place. Ses ressources et ses compétences sont adap-

tées à la nature, à la taille et à la complexité de la société. Si la société n'a pas de fonction d'audit interne, la nécessité d'en créer une est évaluée au moins annuellement.

5.2./11. Le comité d'audit examine le programme de travail de l'auditeur interne en tenant compte de la complémentarité entre la fonction de l'audit interne et celle de l'audit externe. Il reçoit les rapports d'audit interne ou un résumé périodique de ceux-ci.

5.2./12. Le comité d'audit procède à l'examen de l'efficacité de l'audit interne. En particulier, il fait des recommandations sur la sélection, la nomination, la reconduction et la révocation du responsable de l'audit interne et sur le budget alloué à l'audit interne. Il examine dans quelle mesure le management tient compte des conclusions et des recommandations du comité.

Processus d'audit externe

5.2./13. Le comité d'audit fait des recommandations au conseil d'administration sur la sélection, la nomination et la reconduction du commissaire et les conditions de son engagement. Conformément au Code des sociétés, ces propositions sont soumises à l'approbation des actionnaires.

5.2./14. Le comité d'audit contrôle l'indépendance du commissaire, en particulier en ce qui concerne les dispositions du Code des sociétés et de l'arrêté royal du 4 avril 2003. Le comité reçoit un rapport du commissaire décrivant toutes les relations entre le commissaire indépendant, d'une part et la société et son groupe, d'autre part.

5.2./15. Le comité d'audit contrôle aussi la nature et l'étendue des services autres que d'audit qui ont été fournis. Il arrête et applique une politique formelle précisant quels types de services autres que d'audit sont a) exclus b) autorisés après examen par le comité c) autorisés d'office compte tenu des exigences spécifiques du Code des sociétés.

5.2./16. Le comité d'audit doit être informé du programme de travail du commissaire. Le comité reçoit en temps utile des informations concernant toute question mise en évidence par l'audit.

5.2./17. Le comité d'audit procède à l'examen de l'efficacité du processus d'audit externe et examine dans quelle mesure le management tient compte de la lettre de recommandations que lui adresse le commissaire.

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

Fonctionnement du comité d'audit

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

5.2./20. Au moins deux fois par an, le comité d'audit rencontre le commissaire et l'auditeur interne pour procéder à un échange de vues sur toute question relevant de son règlement d'ordre intérieur et sur tout autre problème mis en évidence par le processus d'audit.

5.2./21. Le comité d'audit décide si et, le cas échéant quand le CEO, le directeur financier (ou les cadres supérieurs responsables des questions financières, comptables et budgétaires), l'auditeur interne et le commissaire assistent à ses réunions. Le comité est autorisé à rencontrer toute personne compétente en l'absence de tout manager exécutif.

5.2./22. En plus de leurs relations de travail effectives avec le management, l'auditeur interne et le commissaire ont libre accès au conseil d'administration. A cet effet, le comité d'audit doit leur servir de principale interface. Le commissaire et le responsable de l'audit interne peuvent s'adresser directement et sans limitation au président du comité d'audit et au président du conseil d'administration.

ANNEXE D. COMITE DE NOMINATION

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

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

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

5.3./4. Le comité de nomination formule des recommandations au conseil d'administration concernant la nomination des administrateurs.

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

Ligne de conduite Plus particulièrement, le comité de nomination

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

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

5.3./6. Le comité de nomination se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations.

ANNEXE E. COMITE DE REMUNERATION

5.4./1. Le conseil d'administration constitue un comité de rémunération composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Une majorité au moins de ses membres est indépendante. Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité.

5.4./2. Le CEO participe aux réunions du comité de rémunération lorsque celui-ci traite de la rémunération des autres membres du management exécutif.

5.4./3. Le comité de rémunération fait des propositions au conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires ainsi que sur la politique de rémunération du management exécutif.

5.4./4. La politique de rémunération des membres du management exécutif porte au moins sur :

- les principales conditions contractuelles, en ce compris les caractéristiques principales des plans de pensions et les arrangements prévus en cas de cessation anticipée.
- les éléments clés servant à déterminer la rémunération, y compris
 - l'importance relative de chaque composante de la rémunération ;
 - les critères de performance pour les composantes variables de la rémunération ;
 - les avantages en nature.

5.4./5. Le comité de rémunération émet des recommandations sur la rémunération individuelle des administrateurs et des managers exécutifs, y compris les bonus et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou autres instruments financiers.

5.4./6. Le comité de rémunération se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations.

ANNEXE F. EXIGENCES DE PUBLICITE

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

La Charte GE

9.1./1. La Charte GE comprend au moins

- une description de la structure de gouvernance de la société, avec le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration [1.1.] ;
- la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions et autres relations contractuelles – entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et managers exécutifs – qui ne sont pas couvertes par les dispositions légales concernant les conflits d'intérêts [3.6.] [6.7.] ;
- les mesures prises par la société pour respecter la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (abus de marché) [3.7.] [6.8.] ;
- le règlement d'ordre intérieur de chaque comité [5.1.] ;
- le règlement d'ordre intérieur du management exécutif [6.1.] ;
- la politique de rémunération [7.2.] ;
- la structure de l'actionariat et du contrôle de la société ainsi que toute participation croisée supérieure à 5% des actions ou des droits de vote dans la mesure où elle en a connaissance et dès qu'elle a reçu l'information à ce sujet [8.4.] ;
- l'identité des principaux actionnaires avec une description de leurs droits de vote et droits de contrôle spéciaux et, s'ils agissent de concert, une description des éléments clés des accords d'actionnaires existants [8.5.] ;
- toutes les autres relations directes et indirectes entre la société et ses principaux actionnaires [8.5.] ;

Le Chapitre GE du rapport annuel

9.4./1. Le Chapitre GE du rapport annuel comprend au moins

- une liste des membres du conseil d'administration indiquant quels sont les administrateurs indépendants [2.1.] [2.3.];
- une liste des membres des comités du conseil d'administration [5.1.] [5.2.] [5.3.] [5.4.];
- une présentation de chaque nouvel administrateur, y compris une justification s'il est considéré comme indépendant, bien qu'il ne remplisse pas un ou plusieurs critère(s) prévu(s) par le Code [2.3.];
- une information sur les administrateurs qui ne remplissent plus les conditions d'indépendance [2.3.];
- un rapport d'activités des réunions du conseil d'administration et de ses comités, y compris le nombre de réunions et le taux individuel de présence des administrateurs [2.7.];

- des commentaires sur l'application de la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions et autres relations contractuelles – entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et les managers exécutifs- qui ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflits d'intérêts [3.6.] [6.7.];
- des commentaires sur l'application des mesures prises par la société pour respecter la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (abus de marché) [3.7.] [6.8.];
- une liste des membres du management exécutif [6.2.] ;
- sur une base individuelle, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs par la société ou toute autre entité appartenant au même groupe [7.5.] ;
- sur une base individuelle, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou toute autre entité appartenant au même groupe ; cette information est ventilée comme suit :
 - rémunération de base ;
 - rémunération variable : tout 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, avec explications et, le cas échéant, les montants des principales composantes [7.15.] ;
- sur une base globale, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du management exécutif par la société ou toute autre entité appartenant au même groupe ; cette information est ventilée comme suit :
 - rémunération de base ;
 - rémunération variable : tout 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 avec explications et, le cas échéant, les montants des principales composantes [7.16.] ;
- si certains membres du management exécutif font également partie du conseil d'administration, des informations complètes et détaillées sur le montant des rémunérations qu'ils reçoivent en cette qualité [7.6.] ;
- individuellement, pour le CEO et les autres membres du management exécutif, le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou tous autres droits d'acquérir des actions accordés au cours de l'exercice [7.17.] ;
- les dispositions contractuelles principales relatives à l'engagement et au départ des managers exécutifs [7.18.] ;
- le cas échéant, les dispositions du Code auxquelles il a été dérogé au cours de l'exercice et l'explication des raisons de ces dérogations. [9.4.]



COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE

La Commission est composée des personnes suivantes

Président

Maurice Lippens

- o président, conseil d'administration, Fortis
- o administrateur, Total
- o administrateur, GBL

Membres

Olivier Lefebvre

- o executive vice-president, member of the managing board, Euronext N.V.

Luc Vansteenkiste

- o président, Fédération des Entreprises de Belgique
- o administrateur délégué, Recticel
- o président, Spector Photo Group

Eddy Wymeersch

- o président, Commission bancaire, financière et des assurances
- o professeur, Faculté de Droit, Université de Gand

Marco Becht

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

Pierre-Olivier Beckers

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

Didier Bellens

- o président et chief executive officer, Belgacom

Karel Boone

- o administrateur délégué, Lotus Bakeries
- o administrateur, UCB
- o administrateur, AXA Belgium

Daniel Janssen

- o président, conseil d'administration, Solvay

Axel Miller

- o président, comité de direction, Dexia Banque
- o membre, comité de direction, Dexia

Emiel Van Broekhoven

- o professeur, Université d'Anvers
- o président, Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers vzw

Hugo Vandamme

- o président de la Commission des sociétés cotées, Fédération des Entreprises de Belgique
- o président, conseil d'administration, Roularta
- o vice-président, conseil d'administration, Barco

Lutgart Van den Berghe

- o executive director, Institut des administrateurs
- o professeur extraordinaire Corporate Governance à l'Université de Gand et à l'École de management, Vlerick Louvain Gand
- o membre du conseil des commissaires, CSM
- o administrateur, Electrabel et Belgacom

Secrétaire

Philippe Lambrecht

- o secrétaire général, Fédération des Entreprises de Belgique

Secrétaire adjoint

Michel van Pée

- o secrétaire général, Fortis

Pour la rédaction du Code, la Commission a été assistée par :

Christine Darville, juriste d'entreprise

Patricia Fosselard, membre du barreau de Bruxelles

Tom Baelden, chercheur

Frédéric de Laminne, directeur, Euronext Bruxelles

Kristof Macours, juriste d'entreprise

La Commission exprime également sa gratitude aux personnes qui l'ont conseillée sur des sujets spécifiques. ■

PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

PRINCIPE 2. LA SOCIETE SE DOTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFECTIF ET EFFICACE
QUI PREND DES DECISIONS DANS L'INTERET SOCIAL

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

PRINCIPE 4. LA SOCIETE INSTAURE UNE PROCEDURE RIGOUREUSE ET TRANSPARENTE POUR
LA NOMINATION ET L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES
MEMBRES

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

PRINCIPE 6. LA SOCIETE DEFINIT UNE STRUCTURE CLAIRE DE MANAGEMENT EXECUTIF

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

PRINCIPE 8. LA SOCIETE RESPECTE LES DROITS DE TOUS LES ACTIONNAIRES ET ENCOURAGE
LEUR PARTICIPATION

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

www.corporategovernancecommittee.be

Edition 2005

Design et production

www.landmarks.be

Impression

Identic

Editeur responsable et droits

Philippe Lambrecht

Rue des Sols 8

B - 1000 Bruxelles

Dépôt légal

D/0140/2005/1