



Société immobilière réglementée publique

**CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

(dernière mise à jour et approbation par le conseil d'administration le 20 mai 2022; entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2022)

## Table des matières

1	Introduction.....	3
2	Structure de gouvernance : aperçu général.....	4
3	Conseil d'administration : règlement interne.....	4
3.1	Responsabilités .....	4
3.1.1	La fonction stratégique du conseil d'administration .....	4
3.1.2	La fonction de surveillance du conseil d'administration .....	6
3.2	Composition du conseil d'administration .....	6
3.2.1	Nombre d'administrateurs .....	6
3.2.2	Président.....	7
3.2.3	Administrateurs non exécutifs .....	8
3.2.4	Administrateurs indépendants .....	8
3.2.5	Administrateur délégué (« CEO ») .....	10
3.2.6	Répartition des responsabilités du Président et du CEO .....	10
3.3	Présentation et nomination de candidats-administrateurs .....	10
3.3.1	Généralités .....	10
3.3.3	Administrateurs non exécutifs .....	12
3.3.3	Président et CEO .....	12
3.4	Durée des mandats d'administrateur.....	12
3.5	Intégrité et dévouement des administrateurs et des membres du Comité de management. ....	12
3.6	Fonctionnement du conseil d'administration .....	13
3.6.1	Calendrier et ordre du jour des réunions du conseil d'administration .....	13
3.6.2	Réunion des administrateurs non exécutifs .....	14
3.6.3	Convocation aux réunions et diffusion préalable des documents .....	14
3.6.4	Quorum et délibération .....	14
3.6.5	Procès-verbal.....	14
3.7	Évaluation des prestations .....	15
3.8	Secrétariat .....	15
4	Comités spécialisés : règlement interne .....	15
4.1	Principes généraux.....	17
4.2	Comité d'audit.....	17
4.2.1	Généralités .....	17
4.2.2	Responsabilités .....	17
4.2.3	Composition.....	20
4.2.4	Fonctionnement.....	21
4.3	Comité de rémunération et de nomination .....	21
4.3.1	Généralités .....	21
4.3.2	Responsabilités .....	21
4.3.3	Composition.....	22
4.3.4	Fonctionnement.....	23
5	Comité de management (règlement interne du Comité de management).....	24
5.1	Généralités .....	24
5.2	Responsabilités .....	24
5.3	Composition.....	26
5.4	Rapport d'activité.....	26
5.5	Fonctionnement.....	26
5.6	Adhésion aux règles de Gouvernance d'Entreprise .....	27
5.7	Conflits d'intérêts et de fonctions.....	27
5.8	Transactions portant sur des titres de la société.....	28
5.9	Définition des objectifs, évaluation des prestations et détermination de la rémunération ....	28
5.10	Représentation de la Société .....	28
6	Politique de rémunération .....	28
6.1	Généralités .....	28
6.2	Rapport de rémunération.....	29
6.3	Rémunération des administrateurs non exécutifs et du Président .....	31
6.4	Rémunération des administrateurs exécutifs et des membres du Comité de management. ....	31
6.5	Indemnité de départ.....	33

6.6	Règles particulières en matière de rémunération sous la Loi SIR .....	33
7	Dialogue avec les actionnaires .....	34
7.1	Structure de l'actionnariat.....	34
7.2	Relations entre les actionnaires .....	34
7.3	Relations avec les actionnaires principaux .....	34
7.4	Communication avec les actionnaires .....	34
7.5	Assemblée générale des actionnaires .....	35
7.6	Investisseurs.....	36
8	Contrôle interne .....	36
8.1	Généralités .....	36
8.2	Politique de gestion des risques appropriée .....	37
8.3	Politique d'intégrité .....	37
8.3.1	Prévention du délit d'initié.....	37
8.3.2	Procédure interne pour le signalement d'infractions – Règlement pour les Dénonciations d'Abus 38	
8.3.3	Conflits d'intérêts et incompatibilité des mandats .....	38
8.3.4	Non-corrupcion .....	39
8.3.5	Secret professionnel.....	39
8.3.6	Activités politiques .....	39
8.4	Fonctions de contrôle indépendantes .....	
8.4.1	Fonction de gestion des risques.....	39
8.4.2	Fonction de conformité indépendante .....	40
8.4.3	Fonction d'audit interne indépendante .....	40
8.5	Fonctions de contrôle interne au sein de Retail Warehousing Invest .....	40

## 1 Introduction

Retail Estates est une société immobilière réglementée publique au sens de la Loi du 12 mai 2014 relative aux sociétés immobilières réglementées (ci-après la « **Loi SIR** ») et de l'Arrêté Royal du 13 juillet 2014 relatif aux sociétés immobilières réglementées (ci-après l'« **AR SIR** », ci-après collectivement la « **législation SIR** »), ayant adopté la forme juridique d'une société anonyme de droit belge. Le siège social est établi à 1740 Ternat, Industrielaan 6 (ci-après dénommée « **Retail Estates** » ou la « **Société** »). Il s'agit d'une société cotée au sens de l'article 1:11 du Code des Sociétés et des Associations (le « **CSA** ») et ses actions sont cotées sur les marchés réglementés d'Euronext Brussels et d'Euronext Amsterdam.

En vertu de l'article 2:31 CSA et dans les limites de celui-ci, il est possible de prendre contact avec la Société via l'adresse e-mail suivante : [investorrelations@retailstates.com](mailto:investorrelations@retailstates.com).

La présente Charte de Gouvernance d'Entreprise (ci-après la « **Charte** ») a été établie par le conseil d'administration de Retail Estates. Le conseil d'administration révisé la Charte à intervalles réguliers et y apporte les modifications qu'il estime nécessaires et adéquates. La présente révision de cette Charte a été approuvée le 20 mai 2022 et prend effet le 1<sup>er</sup> juin 2022.

Retail Estates met tout en œuvre afin de répondre en permanence aux principes de gouvernance d'entreprises visés dans le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, sans préjudice toutefois des dispositions légales en vigueur (à savoir le CSA et la législation SIR) et des statuts de la Société.

Toute modification de la législation ou des statuts entraîne si nécessaire une modification (des dispositions concernées) de la présente Charte afin que cette dernière reste conforme aux dispositions légales et statutaires.

Le conseil d'administration a par ailleurs approuvé (i) le « *Règlement de Transactions pour la prévention du délit d'initié et de l'abus de marché* » (ci-après le « **Règlement de Transactions** ») et (ii) la « *procédure interne pour le signalement d'infractions* » (le « **Règlement pour les Dénonciations d'Abus** »).

La Charte, le Règlement de Transactions et le Règlement pour les Dénonciations d'Abus peuvent être consultés sur le site Web de Retail Estates ([www.retailstates.com](http://www.retailstates.com)).

Vous trouverez davantage d'informations concrètes sur la politique de gouvernance d'entreprise de la Société et les événements de gouvernance d'entreprise survenus au cours d'un exercice déterminé dans la déclaration de bonne gestion que la Société est tenue d'insérer dans le rapport de gestion (ci-après la « **Déclaration de Gouvernance d'Entreprise** ») conformément à l'article 3:6, § 2 du Code des Sociétés et des Associations et aux dispositions du Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

La Société déclare expressément qu'elle prend le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le « **Code de Gouvernance d'Entreprise** ») comme code de référence. Le Code de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site Web [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be). Si la Société juge qu'il est approprié de déroger à une ou plusieurs dispositions de ce Code de Gouvernance d'Entreprise, elle en expose les motifs dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise (principe « appliquez ou expliquez »).

## **2 Structure de gouvernance : aperçu général**

La Société a opté pour une administration moniste et est administrée par un conseil d'administration agissant de manière collégiale. Conformément à l'article 7:93 ; § 1 du CSA, le conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes utiles ou nécessaires à la réalisation de l'objet de la Société, à l'exception des actes que la loi réserve à l'assemblée générale. L'éventuelle répartition des missions entre les administrateurs ne peut en aucun cas être opposée aux tiers, même si elle a été rendue publique.

La gestion journalière de la Société est confiée au CEO. Le conseil d'administration a nommé un secrétaire, dont les responsabilités sont expliquées plus en détail à l'article 3.8 de la présente Charte. Le conseil d'administration a également créé un Comité de management, dont le fonctionnement, les responsabilités et la composition sont expliqués à l'article 5 de la présente Charte. Enfin, le conseil d'administration a également mis en place en son sein un comité d'audit et un comité de rémunération et de nomination, dont le fonctionnement, les responsabilités et la composition sont expliqués respectivement aux articles 4.2 et 4.3 de la présente Charte.

Les responsabilités, les obligations, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration sont arrêtés dans les dispositions de son règlement interne contenu dans la présente Charte, qui doivent être lues conjointement avec les dispositions pertinentes des statuts de la Société.

## **3 Conseil d'administration : règlement interne**

### **3.1 Responsabilités**

Le conseil d'administration tend au succès à long terme de la Société en garantissant une direction entreprenante ainsi qu'en évaluant et en gérant les risques auxquels la Société fait face, et ce dans le cadre de contrôles efficaces et efficients.

Le conseil d'administration rend compte aux actionnaires de l'exécution de ses responsabilités.

#### **3.1.1 La fonction stratégique du conseil d'administration**

Le conseil d'administration décide des valeurs et de la stratégie de la Société, de sa disposition à prendre des risques et des principales lignes stratégiques, et veille à ce que les obligations de la Société à l'égard de tous ses actionnaires soient claires et qu'elles soient respectées, compte tenu des intérêts des autres parties prenantes.

Le conseil d'administration peut créer des comités consultatifs en son sein et en définit la composition, les compétences et les obligations, en tenant compte de la législation en vigueur. Dans ce cadre, le conseil d'administration décide de la structure du comité d'audit et du comité de rémunération et de nomination, définit les compétences et obligations du comité d'audit et du comité de rémunération et de nomination, et veille à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient disponibles afin que la Société puisse atteindre ses objectifs.

Le conseil d'administration a délégué la gestion journalière au CEO. Le conseil d'administration a également créé un Comité de management auquel il peut déléguer certaines tâches. Le conseil d'administration décide de la structure et de la composition du Comité de management et détermine ses compétences et obligations. Le conseil d'administration soutiendra le Comité de management dans l'exécution de ses tâches et le défiera de manière constructive, le cas échéant.

Le conseil d'administration tient compte de la responsabilité sociétale, de la mixité des genres et de la diversité en général, lorsqu'il traduit les valeurs et les stratégies en politiques clés.

En ce qui concerne sa fonction stratégique, le conseil d'administration est notamment investi des fonctions et responsabilités suivantes :

#### Politique immobilière

- décider d'acquérir ou de céder (un droit réel sur) un ou plusieurs biens immeubles ou, d'une manière plus générale, de l'immobilier au sens de la législation SIR, en ce compris la fixation de la valeur de l'immobilier, le mode de détermination du prix des actions sur la base du rapport établi par les experts immobiliers et, dans les limites de la législation SIR, la structure de transaction et les garanties requises pour répondre aux éventuelles observations de conseillers de la Société dans le cadre du processus de due diligence ;
- définir la politique d'assurance adéquate à mettre en œuvre ;
- définir la politique de rénovation à mettre en œuvre, ainsi que les travaux d'entretien et d'amélioration à exécuter dans les parcs commerciaux ;
- désigner un expert immobilier et assurer le suivi de ses rapports ;
- élaborer un système de rapportage trimestriel du management exécutif en matière de location, de taux d'occupation, d'encaissement et de litiges ;
- décider de transformer (à nouveau) un bien acquis ou à acquérir en un immeuble commercial, et ce pour le propre compte de la SIR.

#### Politique de financement

- financer les activités de la Société à court et long termes, aussi bien sur le plan de la durée du crédit que sur le plan du risque de taux ;
- arrêter le choix des établissements financiers ;
- veiller à l'approbation finale des demandes de crédit, en ce compris les dispositions relatives aux sûretés à constituer et aux éventuels engagements à prendre ;
- définir la politique de taux d'endettement.

#### Politique du personnel

- définir le budget du personnel et la politique de rémunération à mettre en œuvre (répartition de la rémunération fixe et variable - répartition de la rémunération en numéraire et en nature) ;
- définir les règles présidant à la nomination et à la révocation des membres du management exécutif, leur rémunération et les modalités de leur contrat ;
- établir l'organigramme, ainsi que définir la politique de recrutement et d'externalisation ;

### Rapports financiers

- fixer les règles d'évaluation.

### Autres

- arrêter le choix des conseillers ;
- d'une manière générale, traiter tous les sujets relevant de ses compétences légales.

#### **3.1.2 La fonction de surveillance du conseil d'administration**

Le conseil d'administration évalue au moins une fois par an et en règle générale chaque trimestre les prestations du Comité de management et la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

En ce qui concerne sa fonction de surveillance, le conseil d'administration est notamment investi des fonctions et responsabilités suivantes :

- contrôler et évaluer l'efficacité des comités consultatifs créés par le conseil d'administration en son sein et du Comité de management ;
- prendre les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication en temps utile des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non financières, communiquées aux actionnaires et au marché ;
- approuver un cadre de référence pour la structure de gestion et l'organisation administrative, comptable, financière et technique, en ce compris le contrôle interne tel que visé par la Loi SIR (audit interne, gestion des risques et conformité (en ce compris la politique d'intégrité)), établi par le Comité de management. La Société a pris le cadre du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) comme cadre de référence pour la mise en œuvre de son processus de contrôle interne ;
- évaluer la mise en œuvre du cadre de référence susmentionné, en tenant compte de l'évaluation du comité d'audit ;
- sélectionner le réviseur et les experts immobiliers, prendre connaissance de leurs rapports et observations, se tenir informé à suffisance des éventuelles remarques et réserves, ainsi qu'évaluer les prestations du Commissaire et des responsables des fonctions de contrôle interne ;
- surveiller le respect des exigences légales, réglementaires et contractuelles sur le plan du fonctionnement de la Société et de ses obligations à long terme ;
- décrire et rendre publiques les caractéristiques principales des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

## 3.2 Composition du conseil d'administration

### 3.2.1 Nombre d'administrateurs

Conformément à l'article 10 de ses statuts, la Société est administrée par un conseil d'administration composé d'au moins trois administrateurs. Il est envisagé de limiter le conseil d'administration à 12 membres afin de garantir son efficacité.

La composition du conseil d'administration doit garantir que les décisions soient prises dans l'intérêt de la société. Cette composition est basée sur la mixité des genres et la diversité en général, ainsi que sur la complémentarité de compétences, d'expériences et de connaissances. Elle promeut en particulier une représentation proportionnelle des administrateurs spécialisés dans les immeubles commerciaux dans lesquels la Société investit et/ou qui ont une expérience des aspects financiers, et en particulier du reporting et/ou du financement, d'une société et/ou qui ont une expérience de la gestion d'une société immobilière et d'une société immobilière réglementée en particulier et/ou de la gestion dans des sociétés cotées. La Déclaration de Gouvernance d'Entreprise contient une liste des membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration veille à ce qu'aucun individu ou groupe d'administrateurs ne puisse dominer le processus décisionnel, et à ce qu'aucun des administrateurs ne jouisse d'un pouvoir décisionnel excessif.

La composition du conseil d'administration se caractérise par une représentation équilibrée des administrateurs exécutifs, des administrateurs indépendants non exécutifs et des autres administrateurs non exécutifs. La moitié au moins du conseil d'administration se compose d'administrateurs non exécutifs, dont au moins trois sont indépendants au sens de l'article 7:87 du CSA et de l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise. Étant donné que l'article 13 de la loi SIR renvoie à l'article 526ter de l'ancien Code des Sociétés, au moins trois administrateurs de la Société doivent également être indépendants au sens de l'article 526ter de l'ancien Code des Sociétés. La liste des administrateurs reprise dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise indique quels sont les administrateurs indépendants.

Les administrateurs, dirigeants effectifs et responsables des fonctions de contrôle indépendantes peuvent uniquement être des personnes physiques conformément à la législation SIR. En règle générale, la Société désigne le CEO et le CFO de la Société en tant que dirigeants effectifs.

### 3.2.2 Président

Le président du conseil d'administration (le « **Président** ») est responsable de la direction du conseil d'administration. Il veille notamment à ce que le conseil soit bien organisé, à ce qu'il fonctionne de manière efficace et à ce qu'il respecte ses obligations et responsabilités.

Le Président est tenu de développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration, qui contribue à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil.

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, à l'approbation des résolutions et à la mise en œuvre des décisions soient appliquées correctement.



Le Président, assisté du secrétaire, est responsable de la diffusion adéquate des informations au sein du conseil, en veillant à l'exactitude et à la disponibilité des documents. Tous les administrateurs reçoivent les mêmes informations. Par ailleurs, le Président doit veiller pendant les réunions à ce qu'un temps suffisant soit consacré afin d'examiner tous les dossiers de manière sérieuse et approfondie.

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.

Le Président agit en qualité d'intermédiaire et de « facilitateur » entre le conseil d'administration et le CEO. Le Président veille à développer une interaction efficace entre le conseil d'administration et le Comité de management. Le Président établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités de ce dernier.

Le Président assume la direction de l'Assemblée Générale et entend les actionnaires lorsqu'ils y ont des questions. Le Président est le premier interlocuteur des actionnaires.

Le Président peut se faire assister dans le cadre de l'exécution de ses missions par le secrétaire de la Société et, le cas échéant, procéder à des études. Le Président dispose à cet effet des ressources nécessaires, peut accéder à toutes les informations, en ce compris les informations confidentielles ou sensibles sur le plan commercial, et peut, aux frais de la Société, solliciter l'avis d'experts internes et externes.

Le Président veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent une formation initiale adéquate, adaptée à leur rôle, y compris une mise à jour sur l'environnement juridique et réglementaire, leur permettant de contribuer rapidement aux missions du conseil d'administration. Pour les administrateurs qui deviennent membres d'un comité du conseil d'administration, la formation initiale comprend une description du rôle et des missions spécifiques de ce comité, ainsi que toute autre information relative au rôle spécifique du comité concerné.

En vue de l'exécution des missions précitées, le Président s'engage dûment à assumer ses responsabilités et à se libérer au moins 4 jours par mois afin d'exercer son mandat.

### **3.2.3 Administrateurs non exécutifs**

Les administrateurs non exécutifs sont tous les membres du conseil d'administration qui n'exercent pas de missions exécutives au sein de la Société.

Ils sont notamment chargés :

- d'examiner de manière critique et constructive la stratégie et les lignes stratégiques générales, telles que proposées par le Comité de management, et d'apporter leur concours dans le cadre du développement ultérieur de celles-ci ;
- d'évaluer les prestations du Comité de management en ce qui concerne la réalisation des objectifs convenus ;
- de s'assurer de l'intégrité des informations financières et de veiller à ce que les systèmes de contrôle financier et de gestion des risques soient robustes et suffisants.

### 3.2.4 Administrateurs indépendants

Les administrateurs s'engagent à agir en toutes circonstances dans l'intérêt de la société, ainsi qu'à sauvegarder leur indépendance d'évaluation, de décision et d'action.

Le conseil d'administration se compose d'au moins trois administrateurs indépendants au sens de l'article 7:87 du CSA, de l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et, étant donné que l'article 13 de la loi SIR renvoie à l'article 526ter de l'ancien Code des sociétés, de l'article 526ter de l'ancien Code des sociétés.

Lors de la procédure de nomination d'un administrateur indépendant, le conseil d'administration vérifie plus particulièrement si le candidat répond aux critères suivants :

1. ne pas être un cadre exécutif, ni exercer une fonction de délégué à la gestion journalière au sein de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, et ne pas avoir occupé un tel poste durant une période de trois ans précédant la nomination. Ou ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste ;
2. ne pas avoir servi plus de douze ans en durée cumulée en tant qu'administrateur non exécutif ;
3. ne pas faire partie du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, et ne pas avoir occupé un tel poste durant une période de trois ans précédant la nomination. Ou ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste ;
4. ne pas recevoir, ou avoir reçu durant leur mandat ou durant une période de trois ans précédant leur nomination, une rémunération significative ou un autre avantage important de nature patrimoniale de la société ou d'une société ou d'une personne liée à celle-ci, en dehors des honoraires éventuellement perçus en tant qu'administrateur non exécutif ;
5. a. ne pas détenir lors de la nomination, directement ou indirectement, seul ou de concert, des actions représentant globalement un dixième ou plus du capital de la société ou bien un dixième ou plus des droits de vote dans la société au moment de la nomination ;  
b. ne pas avoir été désigné, en aucune manière, par un actionnaire remplissant les conditions du point (a) ;
6. ne pas entretenir, ou avoir entretenu au cours de l'année précédant la nomination, de relation d'affaires significative avec la société ou une société ou personne liée à celle-ci, soit directement en tant que partenaire, actionnaire, membre du conseil, membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) d'une société ou personne qui entretient une telle relation ;
7. ne pas être, ou avoir été au cours des trois ans précédant la nomination, un associé ou un membre de l'équipe de réviseurs de la société ou avoir été une personne qui est, ou a été, le commissaire réviseur de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au cours des trois ans précédant la nomination ;

8. ne pas être un manager exécutif d'une autre société dans laquelle un manager exécutif de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif, et ne pas entretenir d'autres liens importants avec des administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;

9. ne pas avoir, dans la société ou une société ou une personne liée à celle-ci, de conjoint, de cohabitant légal ou d'allié jusqu'au deuxième degré, qui exerce un mandat d'administrateur, de manager exécutif, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), ou entrant dans l'une des catégories 1. à 8. ci-dessus, et ce, en ce qui concerne le point 2., depuis au moins trois ans après la date à laquelle le membre de la famille concerné a terminé son dernier mandat.

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

### **3.2.5 Administrateur délégué (« CEO »)**

Le conseil d'administration se compose enfin aussi de la personne chargée de la gestion journalière de la Société.

L'administrateur délégué, soutenu par le Comité de management (cf. Section 4), assume la direction exécutive.

### **3.2.6 Répartition des responsabilités du Président et du CEO**

Une distinction claire est opérée à la tête de la Société entre les responsabilités du Président et celles du CEO.

Le Président est responsable de l'organisation, de la direction et de l'information du conseil d'administration.

Le CEO est chargé, quant à lui, de la direction exécutive de la société. Il est responsable des missions opérationnelles liées à la gestion du portefeuille immobilier. Il y a lieu d'entendre par « missions opérationnelles » : la politique du personnel, le fonctionnement de l'administration centrale et la gestion des frais généraux, la mise à disposition des biens immeubles, la prospection d'investissements et de projets, ainsi que la due diligence qui en découle, de même que le règlement des opérations de paiement et la gestion de la trésorerie.

La même personne ne peut pas exercer à la fois les fonctions de Président du conseil d'administration et de CEO.

## **3.3 Présentation et nomination de candidats-administrateurs**

### **3.3.1 Généralités**

L'assemblée générale des actionnaires nomme les administrateurs sur la liste de candidats-administrateurs présentés par le conseil d'administration sur recommandation du comité de rémunération et de nomination.

Tous les membres du conseil d'administration sont habilités à soumettre d'éventuels candidats-administrateurs au conseil d'administration. Le conseil d'administration

désigne par décision individuelle, sur recommandation du comité de rémunération et de nomination, les candidats-administrateurs qu'il souhaite présenter à l'assemblée générale. Le conseil d'administration propose également à l'assemblée générale de voter séparément sur chaque proposition de nomination.

En cas de vacance à un poste d'administrateur, les administrateurs restants sont habilités à pourvoir temporairement à cette vacance jusqu'à ce qu'une décision définitive soit prise par la (prochaine) assemblée générale, conformément à l'article 7:88 du CSA et à l'article 10 des statuts.

Toutes les nominations et reconductions d'administrateurs s'effectuent de manière transparente sur la base des mérites et de critères objectifs.

Conformément aux dispositions pertinentes de la législation SIR, les membres du conseil d'administration doivent toujours disposer de la fiabilité professionnelle requise et de l'expertise adéquate pour l'exercice de leurs fonctions.

Pour toute nouvelle nomination d'administrateur, il est procédé à une évaluation des besoins de la Société, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires au sein du conseil d'administration. 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 »).

Les candidats sont ensuite évalués en profondeur afin de vérifier si leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience correspondent au profil élaboré par le conseil d'administration.

Dans le cas d'une première nomination, le Président 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 de la candidature basée sur l'interview initiale, la liste des autres fonctions que le candidat occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation du candidat ou de son indépendance.

Dans le cas d'une reconduction, une évaluation est faite de la contribution, de l'efficacité et de l'engagement de l'administrateur, conformément aux principes de transparence susmentionnés.

Pour chaque nomination d'un administrateur, le conseil d'administration examine, en concertation avec le candidat-administrateur et sous la direction du Président, la mesure dans laquelle une procédure de présentation et d'information doit être organisée afin que le candidat-administrateur puisse rapidement contribuer de manière effective aux travaux du conseil d'administration.

La procédure de présentation doit aider l'administrateur à acquérir une vision d'ensemble des aspects fondamentaux de la Société, en ce compris sa gestion, sa stratégie, ses lignes stratégiques générales, ainsi que les défis financiers et stratégiques auxquels elle est confrontée. La procédure de présentation doit par ailleurs informer l'administrateur de ses droits et obligations d'administrateur.

Toute proposition de nomination d'un administrateur par l'assemblée générale est accompagnée d'une recommandation du conseil d'administration, basée sur la recommandation du comité de rémunération et de nomination. Cette disposition vaut également pour les propositions de nomination émanant d'actionnaires. La proposition

mentionne la durée envisagée du mandat et est accompagnée des informations pertinentes relatives aux qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions que le candidat remplit déjà. Le conseil d'administration indique quels candidats répondent aux critères d'indépendance au sens de l'article 7:87 du CSA, de l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et, étant donné que l'article 13 de la loi SIR renvoie à l'article 526ter de l'ancien Code des sociétés, de l'article 526ter de l'ancien Code des sociétés.

Le conseil indique si le candidat satisfait ou non aux critères d'indépendance. Sans préjudice des dispositions légales en vigueur, les propositions de nomination d'un candidat-administrateur sont communiquées au moins 30 jours avant l'assemblée générale et ce, avec les éventuels autres points à l'ordre du jour.

### **3.3.2 Administrateurs non exécutifs**

Les administrateurs non exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations au moment où ils présentent leur candidature, 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 5 mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse et non liées. Les éventuelles modifications apportées à leurs autres engagements pertinents ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la Société sont communiqués au Président du conseil d'administration au moment où ils surviennent.

### **3.3.3 Président et CEO**

Le conseil d'administration engage et licencie le CEO.

Le conseil d'administration nomme son Président sur la base de ses connaissances, de son expertise, de son expérience et de ses aptitudes de médiation. Le Président est une personne qui est reconnue pour son professionnalisme, son indépendance d'esprit, ses qualités de coaching, sa capacité à établir un consensus, et ses talents de communication et de gestion de réunions.

Le conseil d'administration s'assure que, lorsqu'il envisage de nommer l'ancien CEO comme administrateur, les mesures de protection nécessaires sont en place pour que le nouveau CEO ait l'autonomie requise, dans le cadre du plan de transition qui sera élaboré. En outre, lorsque le conseil d'administration envisage de nommer un CEO précédent comme Président, il considère avec circonspection les implications positives et négatives d'une telle décision et publie dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise les raisons pour lesquelles cette nomination est conforme aux meilleurs intérêts de la Société.

## **3.4 Durée des mandats d'administrateur**

Conformément aux statuts de la Société et aux dispositions du Code de Gouvernance d'Entreprise, les administrateurs sont nommés pour une période de quatre ans.

Le mandat des administrateurs exécutifs prend fin à l'assemblée annuelle qui suit la date à laquelle l'intéressé a atteint l'âge de 65 ans, sauf circonstances exceptionnelles.

Les administrateurs non exécutifs remettent leur mandat à l'assemblée annuelle qui suit la date à laquelle ils ont atteint l'âge de 70 ans, sauf circonstances exceptionnelles.

### **3.5 Intégrité et dévouement des administrateurs et des membres du Comité de management**

Tous les administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non et, pour les administrateurs non exécutifs, qu'ils soient indépendants ou non, doivent se consacrer activement à leurs obligations et être capables de se former un jugement personnel, éclairé et indépendant lorsqu'ils exercent leurs responsabilités. Agir en toute indépendance d'esprit suppose que l'on se fasse sa propre opinion, que l'on ait le courage d'agir en conséquence en évaluant et en questionnant de manière critique le point de vue d'autres administrateurs, en interrogeant les managers exécutifs lorsque cela est nécessaire au vu des problèmes et des risques en cause, et en étant capable de résister à la pression du groupe.

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

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

Les administrateurs ne peuvent utiliser les informations dont ils disposent en leur qualité d'administrateur que dans le cadre de leur mandat. Les administrateurs traitent avec prudence les informations confidentielles qu'ils reçoivent en leur qualité d'administrateur. Les administrateurs font part au conseil d'administration de toute information en leur possession, qui pourrait être pertinente pour la prise de décision par le conseil d'administration. Dans le cas d'informations sensibles ou confidentielles, les administrateurs consultent le Président.

Les administrateurs font preuve du plus haut degré d'intégrité et de probité personnelles et professionnelles dans la cadre de l'exécution de leurs missions.

Ces dispositions, dans la mesure où cela est pertinent, s'appliquent mutatis mutandis aux membres du Comité de management.

### **3.6 Fonctionnement du conseil d'administration**

#### **3.6.1 Calendrier et ordre du jour des réunions du conseil d'administration**

Le Président établit au début de l'exercice, en concertation avec le CEO, un calendrier des réunions du conseil d'administration pour l'année suivante. Il soumet ce calendrier à l'approbation du conseil d'administration.

Le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an et en tout état de cause avec la régularité suffisante pour remplir efficacement ses obligations. Le Président peut convoquer d'autres réunions chaque fois que les intérêts de la Société le requièrent ou à la demande d'au moins deux administrateurs ou du CEO. Le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs à ces réunions sont publiés dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

Les réunions du conseil d'administration peuvent se tenir valablement par vidéo- ou téléconférence. Sauf stipulation contraire, la réunion est réputée s'être tenue au siège social de la Société.

Le Président arrête les points inscrits à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration en concertation avec le CEO. Le conseil d'administration peut décider en cours de réunion d'ajouter un point à l'ordre du jour, à condition que tous les

membres soient présents et qu'ils consentent à cette modification de l'ordre du jour. Si le point proposé requiert une préparation trop importante, tout administrateur peut s'opposer au traitement de celui-ci à défaut de garanties suffisantes.

Tout administrateur peut, par lettre, télécopie, courrier électronique ou par tout autre moyen écrit, donner procuration à un autre membre du conseil pour le représenter à une réunion donnée. Aucun membre du conseil ne peut ainsi représenter plus de trois de ses collègues.

Le conseil d'administration peut inviter à ses réunions toute personne dont il estime la présence utile.

Conformément aux procédures établies par la Société, les administrateurs ont accès à des conseils professionnels indépendants aux frais de la Société.

Le Commissaire peut adresser une demande motivée au CEO ou au Président en vue de participer à une réunion du conseil d'administration. Le Président doit en informer les autres membres du conseil d'administration sans délai. Le conseil d'administration décide ensuite d'accueillir cette demande ou non et en informe le Commissaire.

En l'absence du Président et également si le Président a un conflit d'intérêts, les autres administrateurs désignent l'un d'entre eux pour présider la réunion.

#### **3.6.2 Rémunération des administrateurs non exécutifs**

Les administrateurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an en l'absence du CEO et des autres membres du management exécutif.

#### **3.6.3 Convocation aux réunions et diffusion préalable des documents**

Les convocations indiquent le lieu, la date, l'heure et l'ordre du jour de la réunion et sont envoyées par simple lettre ou courrier électronique au moins 24 heures avant le conseil d'administration. Dans des circonstances exceptionnelles, lorsque les délais de convocation mentionnés ci-dessus ne peuvent être respectés, ces délais de convocation pourront être raccourcis. Lorsque cela s'avère nécessaire, la convocation peut se faire par téléphone en sus des modes de convocation susmentionnés.

Toutes les informations importantes en vue de la bonne compréhension par les administrateurs des points qui seront abordés au cours de la réunion, ainsi que le projet de procès-verbal de la réunion précédente, sont communiqués par écrit à tous les administrateurs 24 heures avant la réunion.

#### **3.6.4 Quorum et délibération**

Conformément à l'article 11 des statuts, le conseil d'administration ne peut valablement délibérer et statuer, sauf en cas de force majeure, que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Lorsque cette condition n'est pas remplie, une nouvelle réunion peut être convoquée qui pourra délibérer et statuer valablement sur les points inscrits à l'ordre du jour de la réunion précédente, si 2 administrateurs au moins sont présents ou représentés.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité simple des voix des administrateurs présents ou représentés et, en cas d'abstention d'un ou plusieurs d'entre eux, à la majorité des autres administrateurs. En cas de partage des voix, la voix de l'administrateur qui préside la réunion est prépondérante.

Les décisions du conseil d'administration peuvent être adoptées par consentement unanime des administrateurs, exprimé par écrit.

### **3.6.5 Procès-verbal**

Les décisions du conseil d'administration sont consignées dans des procès-verbaux.

Le procès-verbal est dressé par le CEO après chaque réunion. Il est communiqué par écrit à tous les administrateurs 24 heures avant la réunion suivante, sauf lorsque l'extrême urgence commande un délai plus court.

Le procès-verbal de la réunion synthétise les discussions, précise les décisions adoptées et reflète les opinions divergentes et les éventuelles réserves émises par certains administrateurs, à moins qu'un consensus ne puisse finalement être atteint. Les noms des intervenants ne figurent que si ceux-ci en font la demande explicite. Si les administrateurs émettent une réserve alors qu'un consensus a été atteint, leur nom doit être mentionné avec la réserve.

Après avoir été approuvé, le procès-verbal est signé par le Président de la réunion, le secrétaire éventuel et les membres qui en font la demande.

Sans préjudice des dispositions légales en la matière, les procès-verbaux sont confidentiels, sauf décision contraire expresse du conseil d'administration pour tout ou partie des procès-verbaux. Ils sont conservés par le CEO.

## **3.7 Évaluation des prestations**

Le conseil d'administration est responsable de la qualité de ses propres prestations. Les administrateurs individuels mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la Société en vue de remplir leur rôle à la fois au sein du conseil d'administration et des comités du conseil d'administration. La Société mettra à disposition les moyens nécessaires à cette fin.

Soucieux d'améliorer continuellement son efficacité, le conseil d'administration, sous la direction du Président, évalue systématiquement et régulièrement (p.ex. tous les 2 à 3 ans au moins) sa taille et sa composition, ses prestations et celles de ses comités, ainsi que son interaction avec le Comité de management. Cette évaluation est effectuée conformément à une procédure formelle, facilitée ou non par un organisme externe, conformément à une méthodologie approuvée par le conseil d'administration.

Les administrateurs non exécutifs évaluent régulièrement (de préférence une fois par an) leur interaction avec le Comité de management, en l'absence du CEO et des autres administrateurs exécutifs.

Une évaluation de la contribution effective de chaque administrateur a lieu périodiquement, et en tout état de cause à la fin du mandat de l'administrateur, en vue d'adapter la composition du conseil d'administration, en tenant compte de l'évolution des circonstances.

Le conseil d'administration tire les enseignements de l'évaluation de ses prestations 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 reconduire des membres en place ou l'adoption de toute mesure jugée appropriée pour assurer le fonctionnement efficace du conseil d'administration.



La Société publie les informations sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

### **3.8 Secrétariat**

Sauf décision contraire du conseil d'administration, le conseil d'administration désigne un secrétaire, lequel ne doit pas nécessairement être membre du conseil d'administration. Le juriste d'entreprise peut exercer cette fonction ou à tout le moins assister le secrétaire dans l'exercice de son mandat. Le secrétaire fait également rapport de la manière dont les procédures, règles et règlements du conseil sont suivis et respectés.

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

Le secrétaire exécute toutes missions mentionnées à l'article 3.20 du Code de Gouvernance d'Entreprise ainsi que toutes les missions administratives (ordre du jour, procès-verbal, archivage, etc.), veille à ce que soient établis tous les documents nécessaires pour l'exécution des missions du conseil d'administration, et rend un avis au conseil d'administration sur toutes les questions d'ordre administratif.

## **4 Comités spécialisés : règlement interne**

### **4.1 Principes généraux**

Conformément à l'article 14 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut installer un ou plusieurs comités consultatifs en son sein et sous sa responsabilité. Une partie substantielle de l'analyse et des travaux préparatoires du conseil d'administration est effectuée par ces comités consultatifs. La prise de décision finale reste la responsabilité du conseil d'administration, étant donné que les comités n'ont qu'une fonction consultative. Ils conseillent le conseil d'administration en ce qui concerne les décisions à prendre, donnent au conseil d'administration l'assurance que certaines questions ont été vérifiées de manière adéquate et, si nécessaire, portent certains problèmes à l'attention du conseil d'administration. En tout état de cause, la détermination de la stratégie n'est pas déléguée à un comité permanent.

Le conseil d'administration a installé deux comités spécialisés en son sein : le comité d'audit et le comité de rémunération et de nomination. En outre, le conseil d'administration a délégué une partie de ses pouvoirs à un comité de management informel qu'il a mis en place (le « **Comité de management** »). Le Comité de management n'est pas un conseil de direction au sens de l'article 7:104 du CSA.

Le Président veille à ce que le conseil d'administration désigne les membres et le Président de chaque comité. Chaque comité est composé d'au moins trois membres. La durée du mandat de membre d'un comité n'excède pas celle du mandat d'administrateur.

À l'issue de chaque réunion du comité d'audit et du comité de rémunération et de nomination, le conseil d'administration reçoit un rapport de la part de chaque comité reprenant leurs conclusions et recommandations.

### **4.2 Comité d'audit**

#### **4.2.1 Généralités**

Conformément à l'article 7:99 du CSA, le conseil d'administration a instauré un comité d'audit.

#### **4.2.2 Responsabilités**

Le comité d'audit apporte son soutien au conseil d'administration dans la réalisation de ses responsabilités en matière de suivi en vue d'un contrôle au sens le plus large.

D'une manière générale, le comité d'audit informe le conseil d'administration des résultats du contrôle légal des comptes annuels et des comptes annuels consolidés, lui explique de quelle manière le contrôle légal des comptes annuels et des comptes annuels consolidés a contribué à l'intégrité de l'information financière et quel rôle a joué le comité d'audit dans ce processus. Il rend régulièrement compte au conseil d'administration quant à l'exécution de ses missions, et relaie toutes les questions à propos desquelles le comité d'audit est d'avis que des mesures doivent être prises ou que des améliorations sont nécessaires. Le comité d'audit formule également des recommandations relatives aux mesures à prendre.

Le comité d'audit assure – en général et sans préjudice de l'organisation de la fonction d'audit interne telle que visée à l'article 17, § 3 de la Loi SIR – l'audit interne de la Société. Les missions spécifiques du comité d'audit peuvent évoluer en fonction des circonstances.

Sans préjudice des missions légales du conseil d'administration, le comité d'audit est au moins chargé des missions suivantes :

##### a) Suivi du processus d'élaboration de l'information financière :

- i) Le comité d'audit évalue la pertinence et la cohérence des normes appliquées par la Société pour l'élaboration des comptes annuels. Cette évaluation comprend les critères de consolidation des comptes annuels des sociétés du groupe. Cette évaluation porte également sur la précision, la complétude et la cohérence de l'information financière. Elle a trait aux informations périodiques avant leur publication. L'évaluation a lieu sur la base d'un programme d'audit mis en place par le comité d'audit ;
- ii) Le comité d'audit traite des questions importantes relatives à l'information financière tant avec le Comité de management qu'avec le Commissaire ;
- iii) Le comité d'audit analyse la qualité et la fiabilité des projets des comptes annuels et des états financiers de la Société transmis au conseil d'administration ;
- iv) Le comité d'audit veille à ce que les documents reflètent fidèlement la situation, à ce qu'ils soient établis conformément aux prescriptions légales et à ce qu'ils satisfassent aux prescriptions de la FSMA.

##### b) Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :

- i) Le comité d'audit effectue au moins une fois par an le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Comité de management (en ce compris les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques relatifs au processus d'élaboration de l'information financière, dont le rapport annuel de la Société et les comptes annuels consolidés) en vue d'assurer l'identification efficace, la gestion et la publication des principaux risques (en ce compris les risques relatifs à la fraude et au respect de la législation et des règlements en vigueur) conformément au cadre approuvé par le conseil d'administration ;
- ii) Le comité d'audit évalue les déclarations relatives au contrôle interne et à la gestion des risques formulées dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise ;

- iii) Le comité d'audit évalue les règles spécifiques existantes qu'utilisent les membres du personnel de la Société, en toute confiance, en vue d'exprimer leur inquiétude quant à d'éventuelles irrégularités relatives aux informations financières ou à d'autres matières. Si cela s'avère nécessaire, des dispositions sont prises pour que ces questions fassent l'objet d'une analyse indépendante et d'un suivi approprié, et ce en fonction de leur gravité présumée. Des dispositions sont également prises pour que les membres du personnel puissent directement informer le président du comité d'audit ;
- iv) Lors de conflits d'intérêts, le comité d'audit veille au sein du conseil d'administration et/ou au sein des comités à l'application des dispositions réglementaires et légales en vigueur ainsi que des règles de gouvernance d'entreprise ;
- v) Le comité d'audit examine les domaines dans lesquels les risques pourraient influencer de manière significative la situation financière de la Société et sa réputation ;
- vi) Le comité d'audit contrôle si les procédures appliquées permettent d'identifier ces risques, d'en évaluer les impacts potentiels et de contrôler si les mesures de prévention ou de couverture de ces risques limitent les conséquences de manière adéquate. Le comité d'audit évalue les règles spécifiques en vue d'exprimer en toute confiance leurs préoccupations quant à d'éventuelles irrégularités relatives aux informations financières ou à d'autres sujets dont il a pris connaissance. Le comité d'audit prend des dispositions pour que les membres du personnel puissent directement informer le président du comité d'audit. Si nécessaire, des dispositions sont prises permettant une enquête proportionnée et indépendante concernant ces sujets, et des mesures de suivi appropriées.
- vii) Lorsque sont prévues de nouvelles réglementations, législations ou directives susceptibles d'exercer une influence notable sur les comptes de la Société, sur sa situation financière ou sur ses résultats à court ou à long terme, le comité veille à leur mise en œuvre et à leur impact, ainsi qu'aux mesures d'application approuvées par le Comité de management. Le cas échéant, il formulera des recommandations à cet égard au conseil d'administration ou au Comité de management.

c) Suivi de l'audit interne et de son efficacité :

- i) Chaque année, le comité d'audit veille à ce que la fonction d'audit interne indépendante dispose des moyens et du savoir-faire adaptés à la nature, à l'ampleur et aux caractéristiques de la Société ;
- ii) Le comité d'audit évalue le programme de travail de l'auditeur interne, en tenant compte du rôle complémentaire des fonctions d'audit interne et externe. Il reçoit les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique de ceux-ci ;
- iii) En particulier, le comité d'audit formule des recommandations relatives à la sélection, à la nomination, au renouvellement d'une nomination et au licenciement du responsable de l'audit interne ainsi qu'au budget octroyé à l'audit interne, et contrôle dans quelle mesure la direction répond à ses conclusions et à ses recommandations.

d) Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Commissaire

e) Audit externe, en ce compris l'examen et le suivi de l'indépendance du Commissaire :

- i) Le comité d'audit évalue l'ampleur et l'étendue de l'audit externe réalisé, ainsi que la méthode de travail pour ce faire ;
- ii) Il examine les résultats de cet audit externe, ainsi que les rapports du Commissaire aux actionnaires ;
- iii) Il évalue l'efficacité du processus d'audit externe et contrôle dans quelle mesure la direction répond aux recommandations que le Commissaire formule dans sa « *lettre de recommandations à la direction* » ;
- iv) Il veille à ce que le mandat de Commissaire soit exercé en toute indépendance ;

À cet égard, le Commissaire prendra les mesures suivantes :

- Confirmer chaque année et par écrit au comité d'audit son indépendance de la Société ;
- Communiquer chaque année au comité d'audit les services additionnels fournis à la société ;
- Examiner avec le comité d'audit les menaces pesant sur son indépendance et les mesures prises afin d'atténuer ces menaces ; et
- Fournir au comité d'audit un rapport dans lequel il décrit tous ses liens avec la Société et le groupe.

Plus particulièrement, le comité d'audit analyse avec le Commissaire les menaces pesant sur l'indépendance de celui-ci et les mesures de sécurité appliquées pour atténuer ces risques, si les honoraires totaux reçus de la Société dépassent les critères fixés à l'article 4, § 3, du règlement (UE) n° 537/2014 (c.-à-d., lorsque les honoraires qu'il perçoit de la Société au cours de chacun des trois derniers exercices consécutifs pour sa mission légale, s'élèvent à plus de 15 % du total des honoraires du Commissaire envers la Société) ;

Le comité d'audit contrôle également la nature et la portée des services additionnels fournis par le Commissaire. À cet égard, le comité d'audit présente au conseil d'administration un plan de politique officiel qu'il met en œuvre, y indiquant quels services additionnels sont :

- exclus ;
  - autorisés après évaluation par le comité d'audit ; et
  - autorisés sans se référer au comité d'audit, en prenant en compte les exigences spécifiques du CSA.
- v) Il prend connaissance du rapport du Commissaire portant sur les points importants qui se sont révélés lors de l'exercice de son contrôle légal des comptes annuels, et plus spécifiquement sur les manquements graves dans le contrôle interne relatifs aux informations financières ;
  - vi) Sur proposition du Comité de management, le comité d'audit formule une proposition au conseil d'administration en matière de sélection, de nomination, de renouvellement d'une nomination et de rétribution du Commissaire, à présenter à l'assemblée générale.

La proposition du comité d'audit relative à la nomination, et au renouvellement de la nomination du Commissaire, est ajoutée à l'ordre du jour de l'assemblée générale, après approbation par le conseil d'administration.

vii) Il examine les questions qui ont donné lieu à la démission du Commissaire et formule des recommandations relatives à toutes les actions requises à cet égard.

#### **4.2.3 Composition**

Le comité d'audit est composé d'au moins trois membres et la composition doit être globalement équilibrée. Le conseil d'administration veillera à ce que le comité d'audit dispose de l'indépendance, des compétences, des connaissances, de l'expérience et de la capacité requises pour s'acquitter efficacement de ses tâches. Le conseil d'administration veille à ce qu'un président soit nommé pour le comité d'audit.

Le Président ne peut exercer la présidence du comité d'audit.

Au moins la majorité des membres du comité d'audit sont indépendants.

Le conseil d'administration veille à ce que le comité d'audit dispose d'une expertise pertinente suffisante, notamment dans les domaines de la comptabilité, de l'audit et des matières financières, afin qu'il puisse remplir son rôle de manière effective.

Au moins un membre du comité d'audit est compétent en matière de comptabilité et d'audit.

#### **4.2.4 Fonctionnement**

Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an. Il revoit régulièrement (et au moins tous les deux ou trois ans) son règlement interne, évalue sa propre efficacité et formule des recommandations au conseil d'administration portant sur les modifications nécessaires.

Le comité d'audit rencontre au minimum deux fois par an le Commissaire et l'auditeur interne afin de traiter avec eux des matières ayant un lien avec son règlement interne et de toutes les autres matières qui découlent du processus d'audit et en particulier des points faibles considérables du contrôle interne.

Le comité d'audit décide si, et le cas échéant quand, le CEO, le CFO, l'auditeur interne et l'auditeur externe participent à ses réunions. Le comité d'audit peut s'entretenir avec toute personne pertinente, sans pour autant qu'un membre du Comité de management ne soit présent.

Outre le maintien d'une relation de travail efficace avec le Comité de management, l'auditeur interne et l'auditeur externe doivent bénéficier d'un libre accès garanti au conseil d'administration. Le comité d'audit fait à cet égard office de point de contact principal pour l'auditeur interne et l'auditeur externe. L'auditeur externe et le responsable de l'audit interne doivent bénéficier d'un accès direct et illimité au président du comité d'audit et au Président.

Après chaque réunion du comité, le comité d'audit fournit un rapport de ses conclusions et recommandations (procès-verbal) au conseil d'administration, ainsi qu'un retour oral lors de la réunion suivante du conseil d'administration.

### **4.3 Comité de rémunération et de nomination**

#### **4.3.1 Généralités**

Conformément à l'article 7:100 du CSA, le conseil d'administration a instauré un comité de rémunération, qui fait également fonction de comité de nomination.

Le comité dispose de l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

#### 4.3.2 Responsabilités

Sans préjudice des missions légales du conseil d'administration, le comité de rémunération et de nomination assume les responsabilités suivantes :

##### *(a) Nomination*

Le comité de rémunération et de nomination formule des recommandations à l'attention du conseil d'administration concernant la nomination des administrateurs, du CEO et éventuellement d'autres membres du Comité de management, et veille à ce que le processus de nomination et de reconduction se déroule de la manière aussi objective et professionnelle que possible.

Plus spécifiquement, le comité de rémunération et de nomination :

- élabore les procédures de nomination pour les administrateurs, le CEO et éventuellement d'autres membres du Comité de management ;
- dirige le processus de nomination et formule des recommandations au conseil d'administration concernant les candidats appropriés ;
- 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 soumet à l'approbation du conseil d'administration les candidats aux fonctions vacantes à pourvoir ;
- donne son avis sur les propositions de nomination émanant d'actionnaires ;
- planifie le renouvellement ordonné des administrateurs et des membres du Comité de management, et examine dûment les questions relatives aux successions ;
- s'assure que des programmes adéquats de développement de talents ainsi que des programmes de promotion de la diversité sont en place.

Le comité de rémunération et de nomination examine les propositions faites par des parties concernées, en ce compris la direction et les actionnaires.

##### *(b) Rémunération*

Le conseil d'administration charge le comité de rémunération et de nomination de formuler ou d'évaluer les propositions faites au conseil sur :

- la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et des membres du Comité de management, ainsi que, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires ;
- la rémunération individuelle des administrateurs, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et des membres du Comité de management, en ce compris sur la rémunération variable et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers, sur les indemnités de départ, ainsi que, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.

Le comité de rémunération et de nomination prépare le rapport de rémunération que le conseil d'administration annexe à la Déclaration de Gouvernance

d'Entreprise, et commente le rapport de rémunération à l'assemblée générale annuelle.

#### **4.3.3 Composition**

Le comité de rémunération et de nomination est composé d'au moins trois membres et la composition doit être globalement équilibrée. Le conseil d'administration veillera à ce que le comité de rémunération et de nomination dispose de l'indépendance, des compétences, des connaissances, de l'expérience et de la capacité requises pour s'acquitter efficacement de ses tâches. Le conseil d'administration veille à ce qu'un président soit nommé pour le comité de rémunération et de nomination.

Le comité de rémunération et de nomination se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs. La majorité d'entre eux sont des administrateurs indépendants au sens de l'article 7:87 du CSA, de l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise et, étant donné que l'article 13 de la loi SIR renvoie à l'article 526ter de l'ancien Code des sociétés, de l'article 526ter de l'ancien Code des sociétés.

Le Président ou un autre membre du comité préside le comité.

Lorsque le choix de son successeur est sur la table, le Président ne peut présider le comité de nomination, mais peut tout de même être impliqué dans les discussions.

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

Le CEO participe aux réunions du comité de rémunération et de nomination avec voix consultative lorsque le comité examine la nomination et/ou la rémunération d'autres membres éventuels du Comité de management.

#### **4.3.4 Fonctionnement**

Le comité de rémunération et de nomination se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour exécuter dûment ses missions.

Il revoit régulièrement (au moins tous les deux ou trois ans) son règlement interne, évalue sa propre efficacité et formule des recommandations au conseil d'administration portant sur les modifications nécessaires.

Le comité de rémunération et de nomination est habilité à solliciter des conseils professionnels externes aux frais de la Société après en avoir informé le Président du conseil d'administration. Le comité de rémunération et de nomination peut s'entretenir avec toute personne pertinente, sans pour autant qu'un membre du Comité de management ne soit présent.

Le comité fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur l'exercice de ses missions. Après chaque réunion du comité, le comité fournit un rapport de ses conclusions et recommandations (procès-verbal) au conseil d'administration, ainsi qu'un retour oral lors de la réunion suivante du conseil d'administration.

## **5 Comité de management (règlement interne du Comité de management)**

### **5.1 Généralités**

Le conseil d'administration de la Société a créé un Comité de management, auquel il a délégué certains pouvoirs de gestion clairement définis. Le Comité de management est un comité informel et n'est pas un conseil de direction au sens de l'article 7:104 du CSA.

Ce règlement interne a été approuvé par le conseil d'administration le 20 mai 2022 et prend effet le 1<sup>er</sup> juin 2022.

Le Comité de management révisé son règlement interne à intervalles réguliers et soumet le cas échéant à l'approbation du conseil d'administration les modifications qu'il estime souhaitables.

### **5.2 Responsabilités**

Le Comité de management assiste le CEO dans le management exécutif de la Société. Le Comité de management se concerté avec le conseil d'administration et le CEO et les conseille quant à la gestion de la Société en accord avec les valeurs, la stratégie, la politique générale et le budget de la Société, tels que déterminés par le conseil d'administration.

Conformément à la délégation décidée par le conseil d'administration du 20 mai 2022, qui prend effet le 1<sup>er</sup> juin 2022, les missions suivantes relèvent des compétences du Comité de management :

- l'analyse, l'élaboration et la proposition, sous la direction du CEO, de la politique et de la stratégie générale de la Société à soumettre au conseil d'administration (en ce compris les lignes stratégiques générales de la gestion financière, la gestion des risques et l'établissement du budget/les prévisions) ;
- la direction opérationnelle de la Société ;
- l'élaboration, la préparation et la présentation de propositions à l'attention du conseil d'administration ou de ses comités spécialisés dans toute matière relevant de leurs compétences ;
- sans nuire au rôle de surveillance du conseil d'administration, mettre en place des contrôles internes basés sur le cadre de référence approuvé par le conseil d'administration ;
- la soumission en temps voulu, au conseil d'administration, d'une préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers (entre autres les comptes annuels) de la Société, ainsi que des autres informations financières et non financières matérielles, conformément aux normes applicables aux comptes annuels, aux normes comptables et autres normes réglementaires applicables et aux politiques de la Société, ainsi qu'une évaluation objective de la situation financière de la Société ;
- l'examen des projets d'investissement et de désinvestissement et des recommandations adressées à leur sujet au conseil d'administration, lorsque leur évaluation est supérieure à 10 millions d'euros ;
- la négociation et la conclusion de tous les contrats d'investissement et de désinvestissement immobiliers lorsque leur évaluation est égale ou inférieure à 10 millions d'euros ;
- les décisions en matière de procédures civiles ou fiscales de nature judiciaire ou administrative (en ce compris les décisions de mettre un terme amiable à des litiges ou procédures), dont le ressort ou le risque financier est inférieur à 1 million d'euros, étant entendu que les décisions en matière de procédures pénales ou impliquant un risque pour la réputation de la Société



relèvent des pouvoirs du conseil d'administration en dehors de l'application de tout seuil quelconque ;

- l'acquisition ou la cession de titres pour un montant égal ou inférieur à 1 million d'euros, étant entendu que l'acquisition et la cession de produits dérivés ou structurés affectés à la politique de couverture ne sont pas soumises à ce plafond tant qu'elles restent dans le cadre de la politique de couverture ou du budget ;
- les décisions relatives aux investissements en trésorerie à moins de 6 mois ;
- la gestion commerciale, opérationnelle et technique du parc immobilier, y compris dans le cadre de décisions d'investissement et de désinvestissement et du suivi du budget ;
- les actes liés à la gestion fiscale de la Société : traitement des demandes de renseignements des autorités fiscales, signature de tou(te)s les documents ou déclarations destiné(e)s aux administrations fiscales fédérales ou locales, ou encore à une administration fiscale étrangère ;
- la communication avec les autorités administratives, les autorités de contrôle et du marché (analyse et gestion des procédures d'agrément, rapports divers, mise à jour de données, etc.) ; et
- l'organisation et la gestion des fonctions d'appui, comme :
  - o les ressources humaines ;
  - o les matières juridiques et fiscales ;
  - o la gestion financière, administrative et juridique des filiales pour le compte de la Société ;
  - o le contrôle de la gestion et l'audit interne : introduction de contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres), sur la base du cadre de référence approuvé par le conseil d'administration, indépendamment du rôle de suivi du conseil d'administration ;
  - o l'établissement de rapports, à l'attention du conseil d'administration, de la FSMA et du/des commissaire(s), sur l'évaluation du système de contrôle interne ;
  - o la communication interne et externe (en dehors des communications visées au point 3 ci-dessus) ; la communication en temps utile au conseil d'administration de toutes les informations dont il a besoin pour exécuter ses obligations ;
  - o rendre compte au conseil d'administration sur l'exécution de ses missions ; et.
  - o le Comité de management prend l'initiative, après s'être concerté avec le Président, de soumettre au conseil d'administration toute transaction, même celles comprises dans son périmètre de délégation, que le Comité de management estime nécessaire de lui soumettre, en raison de sa nature, des risques connexes ou des parties concernées. Lorsqu'une opération se compose de plusieurs volets ou transactions, les seuils précités s'appliquent à l'opération dans son ensemble et non à chaque volet ou transaction individuel(le).

La Société sera, dans les limites de ce qui précède, valablement représentée par deux membres du Comité de management, agissant conjointement (cf. point 5.10 pour plus d'infos à ce sujet).

Cette délégation ne porte pas sur :

- l'élaboration de la stratégie et de la politique générale ; et

- les actes et décisions que la loi ou les statuts réserve(nt) au conseil d'administration.

### **5.3 Composition**

Le conseil d'administration nomme et révoque les membres du Comité de management, en concertation avec le CEO, en tenant compte de la nécessité de disposer d'une équipe exécutive équilibrée.

Le Comité de management se compose des membres suivants :

- le Chief Executive Officer (CEO) de la Société ;
- le Chief Financial Officer (CFO) de la Société ;
- le Chief Investment Officer (CIO) de la Société ; et
- le Chief Legal Officer (CLO) de la Société.

Le CEO préside le Comité de management.

### **5.4 Rapport d'activité**

Au moins tous les trois mois, le CEO et les autres membres du Comité de management font rapport au conseil d'administration concernant les aspects importants de la gestion opérationnelle. Ils fournissent au conseil d'administration toutes les informations importantes au moins dans les domaines suivants :

- les développements ayant un impact sur les activités de la Société et les modifications de son contexte stratégique ;
- les perspectives et résultats financiers de la Société ;
- les litiges importants, actuels ou potentiels ;
- les décisions les plus importantes du Comité de management ; et
- l'état de la situation suite au suivi de toutes les questions relevant des pouvoirs du conseil d'administration.

Le Comité de management s'efforce de porter le rapport d'activité à la connaissance des administrateurs au moins 7 jours avant la réunion du conseil d'administration à laquelle il est destiné.

Le Comité de management communique de manière transparente avec le conseil d'administration. Le président sera toujours tenu informé.

### **5.5 Fonctionnement**

#### Fonctionnement interne

Le Comité de management est un organe de décision dont les responsabilités et le fonctionnement sont collégiaux.

Le cas échéant, le président du Comité de management peut, de sa propre initiative ou à la demande de deux autres membres, soumettre la question au vote. La décision est adoptée à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du président est prépondérante. Les membres du Comité de management prennent les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance et d'étroite collaboration, en contribuant à des discussions ouvertes et à l'expression constructive des divergences de vues.

Le Comité de management se réunit aussi souvent que nécessaire, sous la présidence du CEO, et en principe une fois par semaine. Pour autant que nécessaire, il peut être convoqué à tout autre moment par le président ou lorsque deux membres au moins du Comité de management en font la demande.

Le Comité de management peut inviter à ses réunions toute personne dont il estime la présence utile.

Les dossiers des réunions du Comité de management sont centralisés et distribués par le Chief Legal Officer, qui est également chargé de la rédaction des procès-verbaux. Les procès-verbaux sont des synthèses des discussions et contiennent les décisions adoptées par le Comité de management. Ils sont approuvés par les membres du Comité de management. Un exemplaire en est conservé dans les archives de la Société. Le CEO et le Chief Legal Officer sont tous deux habilités à certifier les copies ou extraits des procès-verbaux de délibération.

#### Responsabilités du CEO en qualité de président du Comité de management

Responsabilités du CEO en qualité de président du Comité de management

- Présider, diriger et organiser le bon fonctionnement du Comité de management ;
- Apporter un encadrement, un appui et des conseils aux autres membres du Comité de management dans l'exécution de leurs responsabilités opérationnelles individuelles ;
- Agir en qualité de principal porte-parole de la Société vis-à-vis de l'extérieur ;
- Faire rapport au conseil d'administration des principales initiatives et décisions prises par le Comité de management dans l'exercice de ses fonctions.

#### Collaboration du CEO en qualité de président du Comité de management avec le Président du conseil d'administration

Le CEO, en tant que président du Comité de management, est chargé d'assurer une coopération fluide avec le Président du conseil d'administration. Cela comprend, entre autres, les éléments suivants :

- Maintenir une communication et un dialogue permanent avec le Président du conseil d'administration dans un climat ouvert et positif ;
- Fixer, en concertation avec le Président, les objectifs des membres du Comité de management, évaluer leurs prestations et formuler des propositions au sujet de leur rémunération au comité de rémunération et de nomination ;
- Préparer avec le Président du conseil d'administration les points inscrits à l'ordre du jour de la réunion du conseil d'administration et aborder avec eux toutes les questions dans tous les domaines en vue de diffuser les informations et les orientations nécessaires à la bonne harmonie entre le Comité de management et le conseil d'administration.

### **5.6 Adhésion aux règles de Gouvernance d'Entreprise**

Les membres du Comité de management s'engagent à respecter les règles applicables à la Société, notamment le CSA, la législation SIR, les dispositions du Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, les statuts de la Société, la Charte de Gouvernance d'Entreprise, le Règlement de Transactions, le Règlement pour les dénonciations d'abus de la Société, et tout autre code que la Société a adopté ou adoptera, ainsi que le présent règlement interne.

### **5.7 Conflits d'intérêts et de fonctions**

Les membres du Comité de management agissent dans l'intérêt de la Société. Ils organisent leurs affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la Société.

Ils informent le Comité de management des éventuels conflits d'intérêts et s'abstiennent, le cas échéant, de délibérer et de statuer sur le point concerné, conformément aux procédures de prévention des conflits d'intérêts visées dans le CSA, la législation SIR et la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

Le point ou le dossier à l'origine du conflit d'intérêts est par ailleurs inscrit à l'ordre du jour de la réunion du conseil d'administration pour délibération et décision.

### **5.8 Transactions portant sur des titres de la société**

En ce qui concerne les transactions portant sur des titres de la Société, les membres du Comité de management sont soumis aux règles de prévention des abus de marché visées dans le Règlement de Transactions de la Société.

Ils doivent notamment informer le compliance officer préalablement à toute transaction et se conformer aux procédures de déclaration visées dans la législation applicable.

### **5.9 Définition des objectifs, évaluation des prestations et détermination de la rémunération**

Conformément à la politique de rémunération de la Société, la rémunération des membres du Comité de management est déterminée par le conseil d'administration sur proposition du comité de rémunération et de nomination et après consultation du CEO au sujet de la rémunération des membres du Comité de management autres que lui-même.

Le conseil d'administration définit chaque année, sur proposition du comité de rémunération et de nomination, les objectifs des membres du Comité de management pour le(s) exercice(s) suivant(s) et évalue leurs prestations de l'exercice précédent, conformément à la politique de rémunération. Cette évaluation sert notamment à décider de l'octroi total ou partiel de la partie variable de leur rémunération annuelle.

### **5.10 Représentation de la Société**

La Société est valablement représentée dans tous ses actes et toutes ses obligations à l'égard de tous les tiers ou encore toutes les administrations publiques ou privées :

- soit par deux (2) administrateurs agissant conjointement ;
- soit, dans les limites du mandat spécial confié par le conseil d'administration au Comité de management, par deux membres du Comité de management ;
- soit par le CEO, dans les limites de la gestion journalière.

## **6 Politique de rémunération**

### **6.1 Généralités**

La politique de rémunération est conçue pour atteindre les objectifs suivants :

- attirer, retenir et récompenser les administrateurs et les membres du management exécutif ayant le profil défini par le conseil d'administration ;
- promouvoir la réalisation des objectifs stratégiques en tenant compte du niveau de risque que la Société accepte de prendre et à ses normes de comportement ; et
- promouvoir la création de valeur durable.

Le conseil d'administration assure la cohérence entre la politique de rémunération et le cadre de rémunération général de la Société.

Pour chaque modification matérielle, et au moins tous les quatre ans, le conseil d'administration soumet la politique de rémunération à l'assemblée générale conformément à l'article 7:89/1 du CSA. Si l'assemblée générale n'approuve pas la nouvelle politique de rémunération proposée, la Société rémunérera ses administrateurs et les membres du management exécutif conformément à la politique de rémunération approuvée existante et soumettra une politique révisée à l'approbation de l'assemblée générale suivante. Si un nombre significatif de votes est émis contre la politique de rémunération, la Société prendra les mesures nécessaires pour répondre aux préoccupations des personnes qui ont voté contre et envisagera d'adapter la politique de rémunération.

La rémunération des administrateurs est fixée par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition du conseil d'administration et sur avis du comité de rémunération et de nomination. La rémunération du CEO est fixée par le conseil d'administration sur avis du comité de rémunération et de nomination. Aucun individu ne peut décider de sa propre rémunération.

Les administrateurs seront remboursés des frais normaux et légitimes, et des coûts qu'ils peuvent faire valoir comme ayant été avancés dans l'exercice de leur mission et à condition que ces coûts aient été discutés et acceptés au préalable par le Président du conseil d'administration.

En outre et conformément à l'article 35 de la Loi SIR, aucune rémunération ne peut être accordée aux administrateurs en fonction d'une opération ou transaction spécifique de la Société ou de ses filiales, comme expliqué plus en détail à l'article 6.6 de la présente Charte.

## **6.2 Rapport de rémunération**

La Société établit un rapport de rémunération. Ce rapport de rémunération constitue une section spécifique de la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

Le rapport de rémunération de la Société est rédigé de manière claire et compréhensible. Il fournit une vue d'ensemble complète de la rémunération, y compris tous les avantages, quelle que soit leur forme, octroyés ou dus au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion à chacun des administrateurs, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière, en ce compris les administrateurs nouvellement recrutés et les anciens administrateurs, conformément à la politique de rémunération visée à l'article 7:89/1 CSA. Conformément à l'article 3:6, § 3 CSA, le rapport de rémunération contient les informations suivantes en ce qui concerne chacun des administrateurs, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière (CEO) :

- 1° a) La rémunération totale ventilée par composante, versée par la Société ou par une entreprise appartenant au même groupe. Cette information sera ventilée comme suit :
  - la rémunération de base ;
  - la rémunération variable: toute rémunération additionnelle liée aux critères de prestation avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
  - pension: les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion ou les coûts relatifs aux services fournis au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, en fonction du type de plan de pension, avec une explication des plans de pension applicables ; et
  - les autres composantes de la rémunération, telles que les coûts ou la valeur d'assurances et d'autres avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes ;

- b) La proportion relative correspondante de la rémunération fixe et variable ;
  - c) Une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société ; et
  - d) Des informations sur la manière dont les critères de performance ont été appliqués.
- 2° Le nombre d'actions, d'options sur actions ou de tous autres droits d'acquérir des actions proposés, accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, ainsi que leurs caractéristiques clés et leurs principales conditions d'exercice, y compris le prix et la date d'exercice et toute modification de ces conditions ;
  - 3° En cas de départ, la justification et la décision du conseil d'administration, sur proposition du comité de rémunération et de nomination, relatives à la question de savoir si la personne concernée entre en ligne de compte pour l'indemnité de départ, et la base de calcul de cette indemnité ;
  - 4° Le cas échéant, des informations sur l'utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable ;
  - 5° Des informations sur tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et sur toute dérogation appliquée conformément à l'article 7:89/1, § 5 CSA, y compris l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé.

En ce qui concerne les administrateurs et les délégués à la gestion journalière (CEO), ces informations sont fournies sur une base individuelle. En ce qui concerne les autres dirigeants, les informations visées aux points 1°, 4° et 5° sont fournies de façon globale et les informations visées aux points 2° et 3° sont fournies sur une base individuelle.

Le rapport de rémunération décrit également l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les administrateurs, les autres dirigeants et les délégués à la gestion journalière au cours des cinq exercices les plus récents au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison.

Le rapport de rémunération fournit également le ratio entre la rémunération la plus haute parmi les membres du management et la rémunération la plus basse (exprimée sur une base équivalent temps plein) parmi les salariés.

La Société n'inclue pas, dans le rapport de rémunération, des catégories particulières de données à caractère personnel de personnes physiques à titre individuel au sens de l'article 9, paragraphe 1<sup>er</sup>, du Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la Directive 95/46/CE, ou des données à caractère personnel qui se rapportent à la situation familiale de personnes physiques à titre individuel.

La Société traite les données à caractère personnel de personnes physiques contenues dans le rapport de rémunération en vertu du présent article aux fins du renforcement de la transparence de la Société en ce qui concerne la rémunération des administrateurs, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière, en vue de renforcer la responsabilité de ceux-ci et le droit de regard des actionnaires sur leur rémunération.

Conformément à l'article 3:6, § 3/1 *in fine* du CSA et sans préjudice de toute période plus longue fixée par des dispositions légales spécifiques, la Société ne met plus à la disposition du public les données à caractère personnel des personnes physiques contenues dans le rapport de rémunération conformément au présent article, après dix ans à compter de la publication du rapport de rémunération.

### **6.3 Rémunération des administrateurs non exécutifs et du Président**

La rémunération des administrateurs non exécutifs et du Président du conseil d'administration tient compte de leur rôle d'administrateur ordinaire et de leur rôle spécifique de Président ou de membre du comité d'audit ou du comité de rémunération et de nomination, ainsi que des responsabilités qui en découlent et du temps consacré à leurs fonctions.

Les administrateurs non exécutifs perçoivent uniquement une rémunération fixe qui dépend pour la moitié de leur présence (en d'autres termes, la rémunération se compose à 50 % d'un montant fixe et à 50 % de jetons de présence). Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent ni des rémunérations liées directement aux résultats de la Société, telles que des bonus et des formules d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature ou des avantages liés aux plans de pension.

Par dérogation à la disposition 7.6 du Code 2020, la Société n'attribue aucune action aux administrateurs exécutifs. Elle estime que le cadre légal de la Société et la nature de celle-ci (SIR), sa politique générale et sa méthode de travail répondent déjà à l'objectif de la disposition 7.6 du Code de Gouvernance d'Entreprise (notamment encourager les administrateurs non exécutifs à agir en adoptant la perspective d'un actionnaire à long terme), et garantissent à suffisance que l'on agit en adoptant cette perspective afin de stimuler la création de valeur à long terme. Il s'agit en effet d'une perspective inhérente au management de Retail Estates sa, en tant que société immobilière réglementée. L'action de Retail Estates affiche une excellente santé et le management vise à obtenir chaque année des bénéfices solides par action, ce qui se traduit également dans la pratique. Retail Estates estime que le management a déjà démontré dans le passé que cette perspective est déjà suffisamment présente dans les agissements du management, sans qu'il soit nécessaire d'octroyer une rémunération en actions.

Dans le cas où un contrat conclu avec un administrateur non exécutif prévoirait malgré tout une rémunération variable, le contrat doit toujours être conclu sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale, conformément à l'article 7:92, alinéa 4 CSA. Un administrateur indépendant ne peut se voir accorder une rémunération variable.

### **6.4 Rémunération des administrateurs exécutifs et des membres du Comité de management**

Le conseil d'administration veille à fixer le niveau et la structure de la rémunération du Comité de management de façon à ce 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.

Le conseil d'administration approuve les contrats de nomination du CEO et des autres membres du Comité de management sur avis du comité de rémunération et de nomination.

Si un membre du Comité de management est également membre du conseil d'administration, le rapport de rémunération communique le montant de la rémunération qu'il reçoit en cette qualité.

Afin de faire correspondre les intérêts du CEO et des autres membres éventuels du Comité de management à ceux de la Société et de ses actionnaires, une partie adéquate de leur enveloppe de rémunération est structurée de façon à être liée à leurs prestations individuelles et aux prestations globales de l'entreprise.

Conformément aux articles 7:90 et 7:121, dernier alinéa du CSA, les critères qui rendent variable l'octroi d'une rémunération à un administrateur exécutif, à un délégué à la gestion journalière (CEO) ou à un membre du Comité de management, doivent figurer expressément dans les dispositions contractuelles ou autres qui régissent la relation juridique concernée. Le paiement de cette rémunération variable ne peut avoir lieu que s'il est satisfait aux critères pendant la période indiquée. En cas de non-respect des alinéas précédents, il n'est pas tenu compte de cette rémunération variable dans le cadre du calcul de l'indemnité de départ.

Conformément aux articles 7:91 et 7:121, dernier alinéa du CSA, au moins un quart de la rémunération variable d'un administrateur exécutif, d'un délégué à la gestion journalière (CEO) ou d'un membre du Comité de management doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une durée d'au moins deux ans, et un autre quart doit au moins être basé sur des critères prédéterminés et objectivement mesurables sur une durée d'au moins trois ans, sauf disposition statutaire contraire ou approbation expresse par l'assemblée générale des actionnaires. Cette obligation ne s'applique pas si la rémunération variable représente un quart ou moins de la rémunération annuelle. L'on entend par « rémunération annuelle » l'ensemble des éléments dont la publication est exigée en vertu de l'article 3:6, § 3, alinéa 3, 1° du CSA. Lorsque la Société accorde une rémunération variable à court terme aux membres du Comité de management, cette rémunération doit être plafonnée.

Les plans prévoyant de rémunérer les membres du Comité de management 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. Cette approbation doit porter sur plan proprement dit et non sur l'octroi individuel des droits sur actions prévus par le plan. Conformément aux articles 7:91 et 7:121, dernier alinéa du CSA, sauf approbation expresse de l'assemblée générale des actionnaires, les actions ne peuvent être acquises définitivement, et les options sur actions ou tous les autres droits d'acquérir des actions ne peuvent être exercés par les administrateurs, les délégués à la gestion journalière (CEO) ou les membres du Comité de management, que trois ans au moins après leur attribution. La Société veille à ne pas prêter son concours à des contrats de produits dérivés portant sur lesdites stock-options et à ne pas garantir les risques associés à ces stock-options, car ce ne serait pas cohérent avec le but de ce mécanisme d'intéressement.

Par dérogation à l'article 7.9 du Code de Gouvernance d'Entreprise, le conseil d'administration n'a pas fixé un seuil minimum d'actions que le CEO et les membres du Comité de management doivent détenir. Le conseil d'administration estime que le cadre légal de la Société et la nature de celle-ci (SIR), sa politique générale et sa méthode de travail répondent déjà à l'objectif de la disposition 7.9 du Code de Gouvernance d'Entreprise (notamment encourager le management exécutif à agir en adoptant la perspective d'un actionnaire à long terme), et garantissent à suffisance que l'on agit en adoptant cette perspective afin de stimuler la création de valeur à long terme. Il s'agit en effet d'une perspective inhérente au management de Retail Estates, en tant que société immobilière réglementée. L'action de Retail Estates affiche une excellente santé et le management vise à obtenir chaque année des bénéfices solides par action, ce qui se traduit également dans la pratique. Le conseil d'administration estime que le management a déjà démontré dans le passé que cette perspective est déjà suffisamment présente dans les agissements du management, sans qu'il soit nécessaire d'octroyer une rémunération en



actions. Sans y être obligé par la politique de rémunération, le CEO détient toutefois, sur la base d'une décision personnelle, une participation en actions dans Retail Estates SA.

Le conseil d'administration approuve les principaux termes et conditions des contrats du CEO et des autres membres du Comité de management après avis consultatif du comité de rémunération et de nomination. Le conseil d'administration inclut des clauses permettant à la Société de recouvrer des émoluments variables payés, ou de surseoir au paiement d'émoluments variables, et précise les circonstances dans lesquelles il conviendrait d'agir ainsi, dans la mesure permise par la loi. Les contrats contiennent des dispositions spécifiques en cas de cessation anticipée.

## **6.5 Indemnité de départ**

Tout nouveau régime contractuel conclu avec la Société ou ses filiales quant à la rémunération d'un administrateur exécutif, d'un délégué à la gestion journalière (CEO) ou de tout autre membre du Comité de management, précise clairement que l'indemnité de départ accordée en cas de fin anticipée du contrat ne peut excéder 12 mois de rémunération de base et de rémunération variable.

Le conseil d'administration peut accorder une indemnité de départ supérieure à 12 mois, mais n'excédant pas 18 mois, de rémunération de base et de rémunération variable sur avis motivé du comité de rémunération et de nomination. Le contrat précise quand cette indemnité de départ plus élevée peut être payée. Le conseil d'administration justifie cette indemnité de départ plus élevée dans le rapport de rémunération.

Dans le cas où un contrat conclu avec un administrateur exécutif, avec le CEO ou avec un membre du Comité de management prévoirait malgré tout une indemnité de départ supérieure à 12 ou 18 mois de salaire respectivement, le contrat doit toujours être conclu sous la condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale, conformément aux articles 7:92 et 7:121, dernier alinéa du CSA.

Le contrat précise clairement que l'ensemble des indemnités de départ ne doit pas prendre en considération la rémunération variable, ni dépasser 12 mois de rémunération de base si le CEO ou le membre du Comité de management sortant n'a pas répondu aux critères de prestations visés dans le contrat.

## **6.6 Règles particulières en matière de rémunération sous la Loi SIR**

La rémunération fixe des administrateurs, des délégués à la gestion journalière et des dirigeants effectifs de la Société ne peut être déterminée en fonction des opérations et transactions effectuées par la Société ou par ses sociétés de périmètre.

Sans préjudice de l'application d'autres dispositions impératives, une rémunération variable peut uniquement être octroyée aux personnes visées au premier alinéa dans la mesure où (a) les critères d'attribution de cette rémunération variable ou de la partie de celle-ci qui dépend des résultats, portent uniquement sur le résultat net consolidé de la Société, exception faite de toute variation de la juste valeur des actifs et des instruments de couverture, et (b) aucune rémunération ne soit attribuée en fonction d'une opération ou d'une transaction spécifique de la Société ou ses sociétés de périmètre.

## 7 Dialogue avec les actionnaires

### 7.1 Structure de l'actionariat

La structure de l'actionariat de la Société, d'après le nombre de droits de vote ressortant des informations que la Société a reçues de ses actionnaires au moment de l'élaboration de la présente Charte est la suivante :<sup>1</sup>

Actionnaires	%
STAK 'Het Torentje' <sup>2</sup>	10,03 %
L'État belge <sup>3</sup>	9,76 %
AXA SA <sup>4</sup>	6,05 %
BlackRock, Inc. <sup>5</sup>	3,28 %
Etienne Kaesteker <sup>6</sup>	4,42 %
Public	66,46 %
Total	100 %

Chaque action donne droit à une (1) seule voix. Les actionnaires principaux ne disposent pas de droits de vote préférentiels.

### 7.2 Relations entre les actionnaires

La Société n'est pas au courant de l'existence de quelconques accords d'actionnaires.

### 7.3 Relations avec les actionnaires principaux

Sous réserve des transactions commerciales habituelles aux conditions du marché, il n'existe pas de lien entre la Société et ses principaux actionnaires.

### 7.4 Communication avec les actionnaires

La Société respecte les droits de tous les actionnaires et encourage leur implication. La Société assure un traitement égal de tous les actionnaires. Elle veille à ce que soient disponibles tous les moyens et toutes les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits en toute connaissance de cause/de manière informée.

Le conseil d'administration, par l'intermédiaire de son Président, est responsable de la communication avec les actionnaires (potentiels). Le conseil d'administration encourage un

<sup>1</sup> Compte tenu du numérateur en vigueur à la date d'élaboration de la présente Charte (13.226.452 actions), le tableau ci-dessus propose - à titre purement indicatif - la structure (présumée) de l'actionariat. Il convient de souligner que ceci ne correspond pas nécessairement (du moins pour l'ensemble des actionnaires) à la réalité étant donné que la société n'est pas forcément au courant des transactions relatives aux actions n'ayant pas entraîné un dépassement d'un seuil de déclaration et, par conséquent, ne s'étant pas traduites par une déclaration de transparence.

<sup>2</sup> Cette mention concerne les actions détenues par Nextensa SA.

<sup>3</sup> Cette mention concerne les actions détenues principalement par Belfius Insurance SA.

<sup>4</sup> Cette mention concerne les actions détenues par AXA Belgium SA.

<sup>5</sup> Cette mention concerne les actions détenues par diverses entités de BlackRock.

<sup>6</sup> Cette mention concerne les actions détenues principalement par De Vleterbeek NV.

dialogue effectif avec les actionnaires (potentiels). Afin de promouvoir ce dialogue, la Société communique par divers canaux avec les actionnaires (potentiels).

La Société communique en premier lieu sur son site Web ([www.retailstates.com](http://www.retailstates.com)). Elle publie sur son site Web toutes les informations et toute la documentation importantes pour ses actionnaires, ses investisseurs ou les autres parties intéressées. La Société consacre également une partie distincte de son site Web à la description des droits de participation et de vote des actionnaires à l'assemblée générale. Le site Web contient un calendrier des assemblées générales.

Les statuts et la Charte de la Société peuvent être consultés à tout moment sur le site Web de la Société.

La Société tient par ailleurs les actionnaires (potentiels) informés des derniers développements et de ses résultats financiers par voie de communiqués de presse. La Société publie en outre un rapport financier annuel et un rapport financier semestriel à intervalles fixes. Le site Web contient un calendrier de la communication des informations périodiques.

Lorsque des informations susceptibles d'influer sur les prix ou des informations relatives à des modifications des droits des actionnaires sont disponibles, la Société les rend en principe publiques sans délai conformément à la législation en vigueur.

Enfin, les assemblées générales sont également l'occasion de communiquer avec les actionnaires et de stimuler leur implication (voir infra).

## **7.5 Assemblée générale des actionnaires**

La Société encourage les actionnaires à participer aux assemblées générales. Les actionnaires absents ont la possibilité de voter par procuration ou, si le conseil d'administration l'a autorisé dans la convocation, par formulaire de vote. L'actionnaire ne peut désigner qu'une seule personne comme mandataire pour une assemblée générale déterminée, sous réserve des dérogations prévues par le CSA.

La Société publie les informations utiles sur son site Web avant l'assemblée générale.

Lors de la convocation aux assemblées générales, la Société communique des explications concernant les points à l'ordre du jour et les résolutions proposées par le conseil d'administration. Outre les formalités imposées par le CSA à cet égard, la Société recourt à son site Web pour publier toutes les informations et toute la documentation pertinentes sur l'exercice du droit de vote des actionnaires.

Un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble au moins 3 % du capital de la Société peuvent, conformément aux dispositions du CSA, requérir l'inscription de sujets à traiter à l'ordre du jour de toute assemblée générale, ainsi que déposer des propositions de décision concernant des points à traiter inscrits ou à inscrire à l'ordre du jour. Les points à traiter additionnels ou les propositions de décision doivent être soumi(se)s à la Société au plus tard 22 jours avant la date de l'assemblée générale. Les administrateurs répondent aux questions qui leur sont posées par les actionnaires au cours de l'assemblée ou qui leur ont été soumises par écrit au sujet de leur rapport ou des points inscrits à l'ordre du jour, pour autant que la communication des informations ou des faits ne soient pas de nature à porter préjudice aux intérêts professionnels de la Société ou à la confidentialité à laquelle se sont engagés la Société ou ses administrateurs. Dès que la convocation à l'assemblée générale est publiée, les actionnaires peuvent poser des questions par écrit, auxquelles il sera répondu pendant l'assemblée, à condition qu'elles aient été soumises par écrit à la Société au plus tard six jours

avant l'assemblée, et que les actionnaires concernés satisfassent aux formalités à remplir, telles que visées dans le CSA, en vue d'être autorisés à l'assemblée.

Le président dirige l'assemblée générale et fait le nécessaire pour que les questions pertinentes des actionnaires obtiennent une réponse.

La Société publie les résultats des votes (dans un délai de quinze (15) jours après l'assemblée générale) et le procès-verbal de l'assemblée générale sur son site Web aussitôt que possible après l'assemblée générale.

## **7.6 Investisseurs**

Le conseil d'administration encourage les investisseurs, et en particulier les investisseurs institutionnels, à jouer un rôle important dans l'évaluation adéquate 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.

Le conseil d'administration invite les investisseurs à considérer avec attention les déclarations faites en vue de déroger au Code de Gouvernance d'Entreprise et à rendre toujours un avis raisonné. Lorsque les investisseurs rejettent la position adoptée par la Société, le conseil d'administration engage le dialogue avec ceux-ci.

## **8 Contrôle interne**

### **8.1 Généralités**

Conformément aux règles en matière de gouvernance d'entreprise et à la législation en la matière, la Société a mis en place un système interne de contrôle et de gestion des risques, tenant compte de la nature, de la taille et de la complexité des activités de la Société et de son entourage.

Le contrôle interne est un processus qui vise, entre autres, à obtenir un degré de certitude raisonnable concernant les objectifs suivants :

- efficacité et amélioration du fonctionnement de l'entreprise ;
- fiabilité et intégrité des informations ;
- conformité à la stratégie, aux procédures, à la législation et à la réglementation spécifiques.

La Société a pris le cadre du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) comme cadre de référence pour la mise en œuvre de son processus de contrôle interne. Les éléments de ce cadre et leur application au sein de Retail Estates sont décrits ci-dessous.

Un tel contrôle interne de la qualité et une gestion équilibrée des risques sont des aspects inhérents à la culture d'entreprise de la Société, lesquels sont appliqués à toute l'organisation au moyen :

- de règles de gouvernance d'entreprise et d'un comité de rémunération et de nomination ;
- de l'existence d'un code de conduite abordant des thèmes tels que les conflits d'intérêts, le secret professionnel, l'acquisition et la cession d'actions, la prévention de l'abus de biens sociaux, la communication, etc. ;

- d'une politique de gestion des ressources humaines élaborée, comprenant des règles régissant le recrutement de personnel, l'évaluation périodique des prestations et la détermination des objectifs annuels ;
- du suivi des procédures et de la formalisation des processus.

Le conseil d'administration évalue régulièrement l'exposition de l'entreprise aux risques, l'impact financier de ces risques et les mesures devant être prises pour maîtriser ces risques éventuels, pour empêcher que ces risques se manifestent et/ou, le cas échéant, pour limiter l'impact de ces risques.

En particulier, la Société a élaboré des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour ses processus principaux, à savoir la gestion des coûts et dépenses, les réparations et l'entretien, le développement de projets, la perception des loyers, l'occupation et les renouvellements de baux.

## **8.2 Politique de gestion des risques appropriée**

Les principaux risques auxquels la Société est confrontée sont (i) la valeur de marché de l'immobilier ; (ii) les évolutions sur le marché de la location ; (iii) l'état de la construction des bâtiments ; (iv) les risques financiers, en ce compris le risque de liquidité, l'utilisation des instruments financiers et le risque de contrepartie et d'accords bancaires ; (v) les risques liés aux autorisations ; (vi) la modification de l'infrastructure des transports ; (vii) la pollution du sol ; (viii) les risques liés à des opérations de fusion, de scission ou d'acquisition ; et (ix) les risques réglementaires.

Pour chacun de ces risques indiqués, des mesures et des procédures ont été mises en place afin d'identifier et de surveiller les risques, d'empêcher que les risques se manifestent et/ou, le cas échéant, de limiter l'impact de ces risques et d'évaluer autant que possible leurs conséquences, de les contrôler et d'en assurer le suivi. Telle est la mission du gestionnaire des risques.

## **8.3 Politique d'intégrité**

La politique d'intégrité (supervisée par la personne chargée de la « fonction de conformité ») couvre différents aspects, en ce compris la prévention du délit d'initié, des conflits d'intérêts et des incompatibilités des mandats, ainsi que la non-corrupcion, le secret professionnel, etc.

La direction effective examine (régulièrement) quels autres domaines et activités devraient faire partie des domaines d'activité de la fonction de conformité. La « fonction de conformité indépendante » est une fonction indépendante au sein de l'organisation, axée sur la recherche et la promotion du respect par la société des lois, règlements et codes de conduite applicables à la Société et, en particulier, des règles concernant l'intégrité de ses activités. Les règles les plus importantes sont abordées ci-dessous :

### **8.3.1 Prévention du délit d'initié**

Conformément aux principes et valeurs de la société et dans le cadre de l'application du Code de Gouvernance d'Entreprise, Retail Estates a introduit dans son Code de conduite (le « Règlement de Transactions ») des règles devant être respectées par les administrateurs, les collaborateurs et les personnes désignées souhaitant négocier des instruments financiers émis par la Société. Les règles du Règlement de transactions ont été mises en conformité avec la législation et la réglementation (plus particulièrement, avec le Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (Règlement relatif aux abus de

marché), avec la Loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers, et avec le Code de Gouvernance d'Entreprise). Le Règlement de transactions de la Société fait partie intégrante la présente Charte (voir Annexe 1) et peut être consulté (séparément) sur le site Web de la Société.

Le Règlement de transactions porte notamment sur la divulgation des informations relatives à de telles transactions et détermine entre autres :

- les limites applicables à l'exécution de transactions portant sur les instruments financiers de la Société pendant des périodes déterminées précédant la publication de ses résultats financiers (« périodes fermées ») ou toute autre période considérée comme sensible (« périodes d'interdiction ») ;
- la nomination d'un compliance officer chargé de veiller au respect du Règlement de transactions par les administrateurs et les autres personnes désignées ;
- la notification préalable, par les personnes concernées, au compliance officer de toute transaction portant sur des instruments financiers de la Société ; et
- la divulgation de chaque transaction par les personnes concernées.

### **8.3.2 Procédure interne pour le signalement d'infractions – Règlement pour les Dénonciations d'Abus**

Conformément à l'article 69*ter* de la Loi du 2 août 2002 (introduite en vue de l'application entre autres de l'article 32, troisième alinéa du Règlement sur les Abus de Marché), la Société a également prévu une procédure interne pour le signalement d'infractions effectives ou potentielles relatives entre autres aux règles en matière d'abus de marché telles que visées dans le Règlement sur les Abus de Marché, la Loi du 2 août 2002 et le Règlement de Transactions (ci-après le « **Règlement pour les Dénonciations d'Abus** »). Le Règlement pour les Dénonciations d'Abus est joint en Annexe A du Règlement de Transactions (voir Annexe 1) et fait partie intégrante de la présente Charte. Le Règlement pour les Dénonciations d'Abus peut également être consulté (séparément) sur le site Web de la Société.

### **8.3.3 Conflits d'intérêts et incompatibilité des mandats**

En ce qui concerne le règlement des conflits d'intérêts, la Société est soumise d'une part aux règles légales (articles 7:96 et 7:97 du CSA, et articles 36 à 38 de la Loi SIR) et d'autre part aux règles contenues dans ses statuts et dans la présente Charte.

Conformément aux dispositions de la législation SIR, le conseil d'administration veille à ce que la Société fasse primer l'intérêt social. Chaque administrateur place les intérêts de la Société au-dessus des siens. Les administrateurs ont le devoir de s'occuper des intérêts de tous les actionnaires d'une manière équivalente.

Chaque administrateur et chaque membre du Comité de management organise ses intérêts personnels et professionnels de manière à limiter au maximum l'émergence de conflits d'intérêts directs ou indirects et à ne pas participer au processus décisionnel en cas de conflit d'intérêts conformément aux règles légales en la matière.

Lorsqu'un conflit d'intérêts se manifeste en dépit de ce qui précède, l'administrateur ou le membre concerné en informe le Président, ou le président du Comité de management (CEO), lequel prend les mesures nécessaires et, si la loi le requiert, applique les dispositions en la matière du CSA et/ou de la Loi SIR. Les transactions entre la Société

et ses administrateurs ou les membres du Comité de management doivent être conclues aux conditions normales du marché.

Le cas échéant, la Société doit en informer au préalable l'Autorité des services et des marchés financiers (FSMA).

Les transactions susmentionnées et les informations contenues dans la notification préalable sont commentées dans le rapport annuel et, le cas échéant, dans le rapport semestriel.

Les dispositions ci-dessus ne s'appliquent pas aux transactions échappant au champ d'application de la procédure relative aux conflits d'intérêts, telle que visée dans la législation SIR.

Compte tenu des activités de la Société, et notamment du fait que la négociation et la conclusion de certains contrats relèvent de la gestion journalière et des pouvoirs du CEO, sans que l'intervention du conseil d'administration ou du Comité de management ne soit en principe requise, les transactions suivantes entre la Société et ses administrateurs non exécutifs (et leurs personnes liées) échappent à la procédure relative aux conflits d'intérêts :

- les contrats de bail conclus avec des commerces de détail auxquels un administrateur non exécutif est lié ;
- les assurances et contrats de financement portant sur des immobilisations corporelles.

Ces dispositions, dans la mesure où cela est pertinent, s'appliquent *mutatis mutandis* aux membres du Comité de management.

#### **8.3.4 Non-corruption**

Retail Estates met un accent tout particulier sur les principes d'honnêteté et d'intégrité, et attend des tiers avec lesquels elle est en relation professionnelle qu'ils adoptent la même attitude.

#### **8.3.5 Secret professionnel**

Il est expressément interdit aux membres des organes de la Société et du personnel d'utiliser ou de divulguer à des fins illicites les informations confidentielles qu'ils obtiennent dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

#### **8.3.6 Activités politiques**

Dans la poursuite de ses objectifs commerciaux légitimes, Retail Estates agit d'une manière socialement responsable, conformément à la législation du pays dans lequel elle est active.

### **8.4 Fonctions de contrôle indépendantes**

#### **8.4.1 Fonction de gestion des risques**

En ce qui concerne les risques auxquels la société doit faire face, des mesures et des procédures ont été mises en place afin d'identifier et de surveiller les risques, ainsi que pour empêcher que les risques se manifestent et/ou, le cas échéant, pour limiter leur impact et évaluer autant que possible leurs conséquences, les maîtriser et en assurer le suivi. Telle est la mission du gestionnaire des risques.

Beaucoup de risques étant de nature juridique, Madame Runa Vander Eeckt, chief legal officer (qui fait partie de l'équipe transactions ; selon le conseil d'administration, les risques principaux résident dans les activités d'acquisition, plutôt que dans la gestion du portefeuille), a été nommée gestionnaire des risques, qui travaille en concertation avec le compliance officer.

Le risk manager est nommé pour une durée indéterminée et dispose de la fiabilité professionnelle et de l'expertise nécessaires.

#### **8.4.2 Fonction de conformité indépendante**

Le conseil d'administration a nommé Monsieur Paul Borghgraef, Président du conseil d'administration, en qualité de compliance officer. Il est en particulier responsable du respect de la politique d'intégrité telle que décrite ci-dessus.

La durée du mandat de Monsieur Paul Borghgraef en qualité de compliance officer est indéterminée.

#### **8.4.3 Fonction d'audit interne indépendante**

La personne chargée de la fonction d'audit interne assure une fonction d'évaluation indépendante et permanente des activités de la Société, et examine la qualité et l'efficacité des procédures et méthodes existantes de contrôle interne.

L'auditeur interne présentera annuellement ses conclusions.

La fonction d'audit interne est exercée par un conseiller externe. Cette fonction (confiée à un auditeur-personne morale interne/externe, représenté par une personne physique) est exercée sous la surveillance et la responsabilité du « finance and reporting analyst » de la Société, Monsieur Giovanni Ronsse. Il dispose de la fiabilité professionnelle requise et de l'expertise adéquate pour l'exercice de ses fonctions.

### **8.5 Fonctions de contrôle interne au sein de Retail Warehousing Invest**

Conformément à article 17, § 2 de la Loi SIR, le contrôle interne au sein de la Société concerne également sa filiale ayant le statut de SIR institutionnelle, Retail Warehousing Invest SA.